



**Manuel Ángel Sánchez,**  
VP de Recursos Humanos y Comunicación  
Interna para la zona Ibérica de  
**Schneider Electric**

Katherin Wermke

# En Schneider Electric creemos que siempre hay otra manera de hacer las cosas

**Schneider Electric, como especialista global en gestión de la energía y con operaciones en más de 106 países, ofrece soluciones integrales para diferentes segmentos de mercado, ostentando posiciones de liderazgo en energía e infraestructuras, industria, edificios y centros de datos, así como una amplia presencia en el sector residencial. A través de su compromiso de ayudar a las personas y a las organizaciones a maximizar el uso de la energía de manera más segura, más fiable y más eficiente; los 150.000 colaboradores de la compañía en todo el mundo alcanzaron un volumen de negocio de más de 24.000 millones de euros en 2012.**

## ¿Cómo definiría el área de RRHH de su compañía?

Desde el año 2009 la función de Recursos Humanos ha vivido una gran evolución. Ha pasado de ser una función tradicional orientada a procesos a una nueva organización más orientada al negocio, en la que el *manager* pasa a ser la clave en la gestión de personas.

Esta transformación se ha sustentado en cuatro pilares: los *Business partners*, que son el nexo de unión entre el negocio y la función de Recursos Humanos; el área de servicios (nóminas y administración, selección, movilidad), que se encargan de buscar la eficiencia de los procesos de Recursos Humanos; el área de soluciones –formación y retribución– que son nuestra consultora interna especializada; y, todos ellos trabajando para el último pilar, nuestros gestores de personas: los *managers*.

## Comentaba que la figura de los *managers* es crucial para la compañía.

Sí, y además cada vez tienen más interiorizado su papel como gestores de personas. Los responsables deben involucrarse en todo el ciclo de vida de un colaborador, desde su atracción, reclutamiento, evaluación, desarrollo, y retención.

A modo de ejemplo, llevamos trabajando años en el concepto de diferenciación en las evaluaciones de desempeño. Antes, algunos responsables de equipos pecaban de un cierto paternalismo, te podían decir que todos eran muy buenos. Pero la verdad es que siempre hay quien tiene un mejor desempeño que otros. Ahora tienen asumida una mayor exigencia en la búsqueda de los aspectos diferenciales del desempeño. Los *Business partners* y la Dirección han sido claves en este proceso de gestión del cambio.

## ¿Podría explicarnos alguna acción diferenciadora que haya llegado tras este cambio en la función de Recursos Humanos?

Hemos globalizado algunos de nuestros procesos más operacionales. Por ejemplo, en el proceso de reclutamiento, tenemos centralizado en

nuestro equipo de Varsovia tanto los anuncios de las vacantes en LinkedIn, Infojobs... como el proceso de criba curricular. Ellos también se encargan de dar soporte telefónico y *online* a las consultas que los empleados tengan sobre temas de Recursos Humanos, consiguiendo así una mayor homogeneidad y rapidez en las respuestas.

Esta centralización tiene muchas ventajas, pero ha supuesto un proyecto de gestión del cambio muy importante.

## ¿Y cómo se llevó a cabo esta gestión del cambio?

Ha sido un proceso largo, que se ha basado, principalmente, en la comunicación, en la formación, y el apoyo de la Dirección. Los primeros pasos fueron comunicaciones y formacio-

nes presenciales y *online* que incluían vídeos, demostraciones... A partir de aquí, llegó la hora de la verdad, en la que tuvimos que ganar en asertividad y redireccionar a los empleados hacia los nuevos procesos, contando con un fuerte apoyo de la Dirección de la compañía.

El buen hacer del equipo de Varsovia y la satisfacción de los usuarios han contribuido a consolidar este cambio.

## Para asegurarse el éxito de estos cambios ¿qué valores deben primar entre sus empleados?

Tenemos muy interiorizada la adaptación al cambio. Es una competencia clave en nuestra compañía. En Schneider Electric, como otras empresas con un alto componente tecnológico, la tendencia a la digitalización nos impide aventurarnos demasiado en qué nos depara el futu-

ro. De lo que estamos convencidos es que vendrán grandes cambios que requerirán grandes dosis de adaptación.

La digitalización nos impacta también al departamento de Recursos Humanos. En 2007, por ejemplo, los técnicos de selección viajaban por toda España para entrevistar a los candidatos. Hoy en día, esto es impensable, los técnicos de reclutamiento ya no viven en un avión sino que hacen muchas de sus entrevistas por Skype. Es evidente que el contacto visual es necesario en las entrevistas de selección y esto unido a las ganas de ser más eficientes provocan que nos hayamos modernizado en este aspecto.

## ¿Qué papel juega la formación en la compañía?

En un entorno extremadamente cambiante como el nuestro la formación es vital. Tenemos una gran plataforma de *elearning* que ofrece a todos los empleados más de 450 cursos preparados por reconocidas escuelas de negocio y universidades.

Por otro lado, nuestros *managers* tienen la responsabilidad de dedicar parte de su tiempo a la formación y el desarrollo de sus equipos. Creemos que para el desarrollo en el puesto de trabajo, por un lado, has de saber en qué nece-

sitas y quieres crecer y, por otro, que el *manager* y la empresa te ofrezcan oportunidades para hacerlo.

La dirección apoya y reconoce el esfuerzo en formación. De hecho, los empleados que cursan un programa de formación que requiere una gran dedicación, son invitados a compartir el conocimiento adquirido durante el Comité de Dirección.

## También llevan a cabo muchas acciones para mejorar sus centros de trabajo ¿Podría resaltar alguna?

Nuestra voluntad es que nuestros centros de trabajo realmente vinculen a nuestros empleados. Que se levanten por la mañana y sepan que van a ir a trabajar a un lugar agradable. Nos esforzamos en identificar y proporcionar servi-

cios que faciliten su vida como lavandería en la oficina, aparcamiento para bicicletas, presencia de un fisioterapeuta -por ejemplo, en algunas de nuestras plantas al inicio de cada turno hace bajo la dirección de una fisioterapeuta ejercicios de estiramiento pensados según las condiciones de su puesto de trabajo-. Este año

hecho que esta valoración venga del estudio de las percepciones de 12.000 personas externas a nuestra compañía a las que se les pregunta si nos conocen, qué saben de nosotros, etc. nos anima a seguir en este camino.

Como todos, nos hemos tenido que apretar el cinturón debido a la crisis, pero la diferencia

### ¿Los españoles siguen siendo reticentes a la movilidad internacional?

Creo que sigue costando sí, pero también es verdad que las nuevas generaciones tienen una perspectiva distinta de la movilidad. En nuestro caso, y a través de la comunicación interna, trabajamos para fomentarla: grabamos vídeos con testimonios de empleados que ya han tenido alguna movilidad, también pedimos a los *Country presidents* de países con oportunidades de empleo que participen en estas comunicaciones, etc.

Nuestras vacantes en cualquier lugar del mundo están en una única red accesible a todos los empleados. Actualmente, tenemos cerca de 80 profesionales españoles trabajando fuera de España.

### Por lo tanto, la comunicación interna es otra actuación crucial en Schneider Electric ¿no?

Así es, para nosotros es crucial, y por eso no dejamos de trabajar en nuevas herramientas y procesos que nos ayuden a todos los empleados a estar más conectados. Una de nuestras últimas herramientas, y en la que tenemos fijadas grandes expectativas, es Spice. Se trata de una plataforma para conectar, compartir conocimiento y prácticas entre empleados. Podríamos decir que es nuestra propia red social.

No obstante, estamos convencidos que el factor diferencial en la comunicación interna es, sin duda, el *manager* ya que es el actor que tiene mayor credibilidad. Hoy en día ya está asumida que una de sus funciones de los *managers* es comunicar. Nosotros tenemos que ser capaces de dotarlos del material para que comuniquen y provocar espacios de comunicación frecuentes con sus equipos.

### Finalmente ¿qué facilita ese compromiso de los empleados?

El compromiso se logra con un profundo respeto al empleado, la coherencia en hacer lo que se dice que se va a hacer y dar oportunidades para que aprendan y se desarrollen ■

[angelazorrilla@equiposytalento.com](mailto:angelazorrilla@equiposytalento.com)

## El compromiso se logra con respeto al empleado, coherencia en hacer lo que se dice que se va a hacer y dar oportunidades para su desarrollo

en España diez de nuestros centros de trabajo han recibido una distinción global de la compañía denominada *Cool Site*.

También organizamos eventos que aumenten la vinculación con los centros, como las presentaciones de los proyectos solidarios que hemos llevado a cabo, la Semana de la Seguridad, la Semana de la Salud, las Jornadas de Puertas Abiertas....

### ¿Qué imagen externa como empleador cree que tiene Schneider Electric?

Llevamos mucho tiempo trabajando en ello y empezamos a recoger los primeros frutos. El año pasado, por ejemplo, Schneider Electric fue distinguida en los Randstad Awards como una de las empresas más atractivas para trabajar en España dentro del sector industrial. El

es que lo hemos hecho de una manera socialmente responsable. Si finalmente tienen que tomarse medidas difíciles, lo importante es saber gestionarlo y comunicarlo. La gente percibe que en Schneider Electric se hacen las cosas diferente y es que creemos que siempre hay otra manera de hacer las cosas. Ante un problema, siempre buscamos otro punto de vista.

Un ejemplo puede ser nuestro programa "Operación Triunfo". Se trata de una iniciativa que buscaba reducir costes, y a la vez ser socialmente responsables, ofreciendo oportunidades de empleo en el extranjero a nuestros empleados en unas condiciones especiales. Gracias a esa iniciativa 25 empleados de España están ahora trabajando en el extranjero. Les ofrecimos algunas ayudas y un contrato de tres años fuera y la seguridad de que al volver a España tendrían empleo.

Otro ejemplo pueden ser los movimientos de personal operativo que hemos realizado entre las distintas fábricas que tenemos en España, para poder ajustar nuestras capacidades productivas. Así empleados de fábricas de Barcelona o Madrid han estado trabajando durante casi un año en nuestra fábrica de Navarra.

al detalle

### Schneider Electric en cifras

- La sede corporativa de la empresa en España está en Barcelona, aunque sus más de 5.000 colaboradores se reparten por toda la geografía peninsular. Barcelona acoge también la sede de Dirección de Operaciones para todo el mundo, excepto China y América del Norte.
- A nivel global, trabajan más de 150.000 colaboradores en Schneider Electric.
- En la sede de la compañía en España confluyen más de 14 nacionalidades distintas.