De pie, de izda. a dcha.: Álvaro de Ansorena (Codere), Manuel Labrado (Banco de España), Ana Morales (Janssen), José Antonio Carazo (Capital Humano), Lourdes Fernández de la Riva (Correos), Antonio Peñalver y Enrique Saúco (People First Consulting). Sentados, de izda. a dcha.: Iñaki Cebollero (Atento), Jorge de San José (INECO), Maite Ecay (Acciona Energía), Blanca Sánchez (People First Executive Search) y Juan Antonio Fernández Cerrato (Sacyr).

El nuevo rol de RR.HH. para potenciar la eficiencia de los directivos en un entorno VUCA

Vivimos un entorno económico caracterizado por el acrónimo VUCA: volátil, incierto, complejo y ambiguo. En esta situación las empresas tienen que adaptar sus estructuras, revisar su cultura y preparar a los directivos para seguir siendo eficaces y competitivos. Los paradigmas de gestión de personas por parta de los directivos han cambiado drásticamente. Para analizar las consecuencias del entorno VUCA en las organizaciones y saber qué están haciendo las empresas españolas para implicar a sus directivos de forma eficaz, People First Consulting y Capital Humano, reunieron a un grupo de directivos de empresas españolas que expusieron la situación actual de sus organizaciones y sus retos de futuro.

Redacción de Capital Humano.

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: El nuevo rol de RR.HH. para potenciar la eficiencia de los directivos en un entorno VUCA.

Fuente: Capital Humano, nº 334. Septiembre, 2018.

Resumen: Vivimos un entorno económico caracterizado por el acrónimo VUCA: volátil, incierto, complejo y ambiguo. En este contexto, las Direcciones de Recursos Humanos están asumiendo nuevas funciones y cobrando un especial protagonismo para lograr que sus organizaciones sean más competitivas y eficaces; en donde los directivos tienen un rol de cambio y transformación fundamental. Cada mercado es diferente y las trayectorias de cada empresa también son distintas. Pero, hay elementos que están impactando en todas, aunque de diferente manera, como es la velocidad del cambio o los nuevos criterios que tienen las generaciones más jóvenes. Para analizar el momento actual y las perspectivas de futuro, asi como el rol que recursos humanos y los directivos juegan, People First Consulting y Capital Humano reunieron a un grupo de directivos de empresas pertenecientes a diversos sectores. En este artículo se sintetizan las principales conclusiones de un debate que sigue abierto.

Descriptores: Dirección de Personas / Directivos / Cultura / Organización

Hoy el entorno de los negocios se define con el acrónimo VUCA: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Este nuevo contexto presenta nuevos retos para la función de personas en las organizaciones, en donde la función de recursos humanos y los directivos es fundamental. Es preciso adaptar las organizaciones y preparar a los directivos para sacar adelante los retos del negocio, retos que deben conciliar corto y largo plazos con una visión estratégica y un desempeño táctico. La velocidad, el impacto de las nuevas generaciones y el peso de la cultura son elementos que introducen variables que hay que adaptar a la situación de cada empresa y de cada mercado.

Para conocer cómo están enfrentando las empresas esta situación, People First Consulting y Capital Humano celebraron un debate con directivos de algunas de las empresas españolas más representativas. Participaron en este debate: Jorge de San José, Director Ejecutivo de Personas de INECO; Juan Antonio Fernández Cerrato, Director de RR.HH. de Sacyr; Ana Morales, HR Head de Janssen Spain; Manuel Labrado, Director General de Servicios del Banco de España; Lourdes Fernández de la Riva, Directora de RR.HH. de Correos; Iñaki Cebollero, Director Global de Recursos Humanos de Grupo Atento; Maite Ecay, Directora de RR.HH. de Acciona Energía; Álvaro de Ansorena, Director Corporativo de Personas de Codere; Antonio Peñalver, Socio Director de People First Consulting; y Blanca Sánchez, Socia Directora de People First Executive Search, José Antonio Carazo, Director de Capital Humano, moderó de la reunión.

ALCANCE DEL NUEVO ROL DE RECURSOS HUMANOS

Antonio Peñalver, Socio Director de People First Consulting, comenzó preguntándose cómo potenciar la figura del directivo de Recursos Humanos y los directivos en las organizaciones."Las organizaciones están cambiando, ya sea el sector público o en el privado; estas son cada vez más volátiles, están afrontando retos permanentemente, son más planas, y por tanto, el rol del directivo es fundamental porque tiene que gestionar equipos remotos, que a veces no dependen directamente de ellos y son más flexibles. El paradigma de la gestión de personas está cambiando drásticamente en un entorno VUCA (volátil, Incierto, complejo y ambiguo). Recursos Humanos se ha convertido en alguien que tiene que conseguir resultados a través de las personas y, especialmente, los directivos. Las principales preguntas que responder, en este entorno, son: ¿cuál es el rol de >

Antonio Peñalver (People First Consulting).

Lourdes Fernández de la Riva (Correos).

Juan Antonio Fernández Cerrato (Sacyr)

Recursos Humanos en este entorno de transformación? y ¿cómo se ha de potenciar a los directivos para ser un factor de transformación en las organizaciones?

Ana Morales, HR Head de Janssen Spain, abrió el debate diciendo que "lo que las compañías están buscando ahora son directivos que en este entorno de cambio se adapten, se anticipen y alineen a la organización, para poder asumir ese tipo de retos. Dentro de estos retos, la dirección de RR.HH. tiene que tomar un papel muy relevante en la selección de directivos porque no todos encajan en todas las compañías. Una labor importante es definir qué directivo encaja, dónde y en qué momento organizativo. RR.HH. tiene que conseguir que la dirección se sienta apoyada desde el punto de vista estratégico y organizativo. Ese es el papel fundamental que tenemos: conseguir que la organización tenga éxito ahora y ayudar a la dirección para que se vaya anticipando y preparando para lo que viene".

Iñaki Cebollero, Director Global de Recursos Humanos del Grupo Atento, coincidió en el argumento con **Ana Morales**. "El tema de organización ha pasado a ser de las funciones más relevantes dentro de RR.HH. Teniendo en cuenta que muchas de nuestras empresas vienen de un ámbito tradicional y tienen que adaptarse a un nuevo entorno, es clave cómo estructuras los recursos, cómo extraes parte de los recursos de los negocios tradicionales y a la vez eres capaz de tener las capacidades para invertir en los nuevos negocios.

Tenemos que hacer esa adaptación tanto de las personas, como de los procesos y las estructuras. Y por otro lado, también tenemos que ser capaces de facilitar que las cosas ocurran. Como área, creo que hemos pasado a tener cada vez más influencia y a que la organización nos vea como su aliado. Cuando tienes que tratar con culturas distintas la influencia es una de las habilidades principales que ahora necesitas", expuso.

Maite Ecay, Directora de Recursos Humanos de Acciona Energía, explicó que en su caso, al ser una empresa relativamente pequeña con cambios muy rápidos a sus directivos les exigen una gran adaptación al cambio. "Hoy están España, mañana en Egipto y pasado en Australia. Tienen que acostumbrarse a entornos muy diferentes. Las nuevas generaciones hacen carreras mucho más rápidas de lo que nosotros estamos habituados. Nosotros estamos acostumbrados a lo largo de la historia a que nuestra gente entraba, iba pasando de un puesto a otro, promocionaba al cabo de los años… Esto ahora no nos funciona. Los nuevos ingenieros tienen ganas de hacer carreras muy rápidas. No nos queda otro remedio que

moverlos rápidamente por diferentes retos, cada vez más atractivos y más difíciles, de manera que crezcan como técnicos al principio y como managers después. Eso hace que los directivos tengan que ser tremendamente abiertos y generosos para perder gente que les está funcionando bien. Esto está siendo una revolución dentro de nuestra empresa: la rapidez del cambio a todos los niveles".

Álvaro de Ansorena, Director Corporativo de Personas de Codere, se preguntó: ¿Realmente tenemos capacidad para satisfacer las expectativas de retos permanentes, cambiantes y crecientes que tienen los millennials? Según explicó, "yo me encuentro muy frecuentemente con algunos lugares en los que hay una rotación muy alta y me encuentro con gente que está en posiciones técnicas, o de dirección, de nivel medio alto que te están pidiendo retos crecientes y a los que no siempre les puedes satisfacer. En ocasiones es difícil encontrar retos de acuerdo con las expectativas". A esto, Maite Ecay apuntó que "con nuestro crecimiento internacional sí que podemos ofrecer una carrera internacional, pero en España no podemos dar esas oportunidades. Les podemos ofrecer que si se van a Australia, luego a África y luego a Egipto, podrán tener una carrera mucho más acelerada. Han nacido en un mundo más global y se adaptan mucho más rápido".

A lo que **Álvaro de Ansorena** añadió que "aun así ni se puede satisfacer a todos ni al ritmo que algunos quieren". Y llamó la atención sobre otro aspecto de la cuestión: ¿Realmente tienen las capacidades, la preparación y la experiencia para afrontar esos retos? A esto aseguró que "en ocasiones tenemos un poco de pensamiento mágico en torno al desarrollo y pensamos que si ponemos los medios se va a producir. Me parece que esto es un exceso de voluntarismo. Por el mero hecho de poner a alguien ante un reto lo que les das es una oportunidad de crecimiento, pero no siempre se realiza".

Maite Ecay coincidió en esta apreciación: "Eso es cierto, pero con la experiencia de los últimos años vemos que normalmente funciona mejor cuando la gente viene desde abajo que cuando la fichas de fuera -con mucha urgencia- para puestos de responsabilidad. Que no tengan la cultura de la casa impacta mucho. El porcentaje de aciertos es mucho mayor cuando promocionamos internamente que cuando fichamos".

CAMBIO CONTINUO Y ACELERADO

Lourdes Fernández de la Riva, Directora de Recursos Humanos de Correos, comentó que, a su juicio,

Jorge de San José (INECO)

Ana Morales (Janssen).

Álvaro de Ansorena (Codere)

>

Iñaki Cebollero (Atento).

Maite Ecay (Acciona Energía)

Blanca Sánchez (People First Executive Search)

todo depende de la calidad del manager. "Una de las cosas que yo personalmente más valoro es la capacidad del manager, o del directivo, para adaptarse a las personas que tiene a su cargo. La capacidad de adaptación al cambio y la capacidad de adaptación del manager a los diferentes estilos es lo que ayuda y directamente influye en que se tenga éxito en un departamento, en un área o en una unidad. Una persona puede tener éxito, independiente de sus propias cualidades y de sus capacidades, gracias al apoyo del manager o del directivo que le apoya. Creo que mucha parte de nuestro rol es seleccionar directivos con esa capacidad de adaptarse al cambio".

Juan Antonio Fernández Cerrato, Director de RR.HH. de Sacyr, se preguntó en voz alta "¿si estamos en un entorno disruptivo, no necesitaremos también soluciones disruptivas?, ¿si aplicamos las mismas recetas de siempre, vamos a ser capaces de ayudar a nuestras organizaciones?" A su juicio, por ejemplo, en los procesos de selección se está apuntando ya a candidatos con habilidades diferentes, poniendo foco en cuestiones como la capacidad de aprendizaje y de adaptación, pero se utilizan en muchas ocasiones las mismas técnicas de captación y evaluación que han utilizado tradicionalmente, ¿esa es la solución adecuada? A esa pregunta se respondió de forma taxativa. "Seguramente, no", y concluyó: "Es preciso que la propia función haga autocrítica porque si no, no estaremos cambiando como requiere el entorno. Nuevas necesidades y nuevas reglas de juego, requieren aproximaciones disruptivas".

A esta intervención, **Iñaki Cebollero** advirtió que se debe tener cuidado con las carreras profesionales rápidas "porque te das cuenta que cuando uno no ha tenido el adecuado periodo de madurez en los puestos y no tiene el poso que necesita acaba siendo gente frustrada en muy corto tiempo. A veces, ponemos a las personas con mucha velocidad en su máximo nivel de incompetencia. Es la oposición de la visión del corto plazo frente a la del largo plazo. Cuando tú lo que estás buscando es alguien con la capacidad técnica que te dé un resultado hoy, seguramente tienes un entorno muy de corto plazo que no te permite hacer esa apuesta por una persona a dos años que puede tener un potencial fantástico y vas a cambiar las reglas del juego. El problema es que hoy lo que me está pidiendo la cuenta de resultados es que el resultado sea hoy, dentro de dos años es tarde". También aludió a que cada compañía tiene su entorno y los procesos de internacionalización de algunas empresas españolas, han ayudado a contar con alternativas. Es el caso de los ingenieros que han podido tener exposición a proyectos en otros países y desafíos muy diferentes con la salida al exterior de las empresas de infraestructura españolas. Las

carreras verticales tradicionales se han visto modificadas con estas oportunidades internacionales.

En este punto **Álvaro de Ansorena** sacó a colación el tema de la cultura. "Yo creo que una dificultad complicada de superar es tener una cultura muy tradicional por la inercia de la propia cultura en los directivos. La cultura tradicional acaba decantándose por la habilidad técnica porque cuesta mucho arriesgarse a seleccionar un buen directivo que no tenga la experiencia suficiente o un recorrido profesional completo. Al final lo que ocurre es que estás reproduciendo la cultura. Acabas buscando al técnico y no buscas al directivo. A lo que **Blanca Sánchez**, Socia Directora de **People First Executive Search**, añadió que "se suele buscar algo que encaje con la cultura, más que algo que 'añada' a la cultura. Yo creo que tendríamos que ir más a lo que añade algo a la cultura no sólo a lo que encaja".

Manuel Labrado, Director General de Servicios del Banco de España, se refirió a su entidad como una organización muy sólida, "pero en la que estamos cambiando continuamente". Recordó que en los últimos 5 años se han incorporado más de 600 personas a banco. "Es más fácil cambiar incorporando gente nueva que cambiando la estrategia, porque la estrategia la defines a medio plazo y la supervisión europea te la puede cambiar en cualquier momento", dijo. En este sentido corroboró que "lo mejor que podemos hacer es seleccionar gente que tenga una mente abierta y que tenga experiencia internacional, si es posible. Y, sobre todo, que sea gente que inspire confianza y que genere confiabilidad y liderazgo. Lo que queremos conseguir es ser muy ágiles, estar adaptados para el cambio e intentar que entren en la empresa directivos que sean inteligentes y que tengan capacidad de convencer".

Jorge de San José, Director Ejecutivo de Personas de INECO, hizo mención a algunos estudios que revelan que en España 5 de cada 6 directivos consideran que el talento no es determinante y afirmó: "Eso es lo que tenemos que transformar desde las Direcciones de Personas. En ocasiones se toman las decisiones de contratación como un coste y no como la inversión más rentable. Debemos tender a un proceso de transformación hacia directivos realmente flexibles, hacia líderes que realmente sean inspiradores, que faciliten el cambio, que desarrollen el talento de los equipos. Y, sobre todo, creo que tienen que potenciar la gestión de la incertidumbre. Desde RR.HH. tenemos la responsabilidad de facilitar ese cambio en el modo de gestionar de los directivos. Son aspectos determinantes para evolucionar en su rol".

Manuel Labrado (Banco de España).

EL TALENTO COMO DENOMINADOR COMÚN

¿Cómo lograrlo? Para **Maite Ecay** no hay una fórmula única. "Lo que tenemos es un mundo muy cambiante. Cuando empecé a trabajar en Acciona Energía el mercado de las renovables era casi inexistente. Ahora estamos en un boom. Tenemos que gestionar con rapidez y la rapidez hace que te puedas equivocar. Pero, si tienes gente lista dentro y le vas dando retos cada vez más difíciles, con apoyo desde su dirección, hacemos crecer a las personas algo más rápido. Sin embargo, las nuevas generaciones en España aún no tienen esa cultura de crecer a través de irse a otros lugares, aunque tenemos que ser capaces de retener al buen talento. Si perdemos la gente con talento no podremos avanzar. Los directivos y el Departamento de Recursos Humanos tenemos que aprender a movernos en este nuevo mundo que va de otra manera a la que estamos acostumbrados. Nosotros hemos visto que promocionar el talento interno es muy importante, lo que pasa es que ya no lo podemos hacer en los años que antes lo hacíamos, ahora tiene que ser más rápido porque te lo exigen los proyectos y también las nuevas generaciones".

Sobre los millenials, **Álvaro de Ansorena** manifestó su impresión: "Los jóvenes millennials ni saben si quieren quedarse, ni saben si quieren carreras. Lo que saben es que quieren oportunidades permanentes y rápidas, tienen una actitud muy fluida en la que piensan que tienen que estar donde les den lo que quieren". A esto **Ana Morales** apuntó que "la labor de RR.HH. está para servir las necesidades del negocio. Cambiar a los millenials de puesto cada año no garantizo el éxito. Los millennials no son los únicos de la organización. Hay que gestionar

> la diversidad pero siempre orientándonos al negocio". **Blanca Sánchez** apunto que "es una cuestión de oferta y demanda. Dependiendo del sector en el que estés y de los perfiles que tengas que elegir, la cuestión será cruzar oferta y demanda".

Siguiendo con las carreras profesionales, **Jorge de San José** dijo que "la solución creo que pasa por sustituir la carrera vertical por otro tipo de carreras porque, efectivamente, los jóvenes son impacientes por naturaleza. Hay otras opciones que les pueden satisfacer más que una promoción porque las expectativas que tienen no siempre son las tradicionales de carrera vertical. Los *millennials* ya son casi el 50 por ciento de la fuerza laboral en España. Estamos hablando de un colectivo que serán los líderes del futuro. Nosotros, desde RR.HH., tenemos que garantizar ese proceso de transición generacional que siempre ha existido lo que ocurre es que ahora a lo mejor nos da más miedo porque los movimientos son más rápidos. ¿Qué podemos ofrecer desde RR.HH.? Lo que tendremos que poner en marcha son programas que faciliten la gestión de esa transición, de esa cultura y de esos valores, que son diferentes pero que son muy interesantes porque son innovadores. Por ejemplo, utilizando el mentoring inverso. Es un colectivo que atesora un elevado compromiso ético con la organización y con la sociedad.

A este comentario **Ana Morales** apuntó que "al final desde Recursos Humanos lo que tenemos es que ayudar a gestionar la diversidad" y **Lourdes Fernández de la Riva** añadió que ""cuando incorporas gente te estás planteando cuál va a ser el futuro, pero surge otro problema que es que debemos crear huecos para que los millennials y otra gente con potencial crezca. Como las jubilaciones cada vez se retrasan más muchas veces es difícil crear esos huecos para aquellos que están teniendo un buen desarrollo. Como se ha dicho, tenemos que manejar la diversidad y las diferentes generaciones con las que trabajamos".

Manuel Labrado también abundó en la dificultad para buscar huecos, "salvo que estés creciendo", pero sobre la idea de que los millenials cambian continuamente de empleo recordó que "nosotros en el banco tenemos muy baja rotación. Hay grupos que entran por oposición, que son los inspectores, los técnicos del cuerpo general y los administrativos, el resto entra por concurso, y tener seguridad también tiene su atractivo para la gente joven porque sigue existiendo la motivación por la seguridad en el empleo, la tranquilidad y la conciliación laboral, esto último es algo también muy importante para los millennials". **Iñaki Cebollero** aseguró que "nuestro papel es anticiparnos y ver en cada sector y en cada momento cómo podemos gestionar la situación".

Juan Antonio Fernández Cerrato volvió a la cultura para comentar que "una de las palancas que desde RR.HH. tenemos que impulsar es la de la cultura. En procesos de transformación, la cultura tenemos que visualizarla como algo dinámico, no como algo estático. Es necesario incorporar profesionales con perfiles alineados a la cultura actual de la compañía, pero también es imprescindible introducir perfiles alineados con la cultura futura, hacia la que queremos ir como empresa. Como RR.HH. en esa búsqueda de talento externo tenemos que ser muy conscientes de qué ingredientes queremos añadir a nuestra cultura. Hay que tener cuidado porque a veces las organizaciones tienden a ser endogámicas y expulsan aquellos *cuerpos extraños* que no van con su cultura. Con todo, es un elemento a gestionar". "Pero de la mano de la Dirección General, no somos sólo los de Recursos Humanos los que tenemos que cambiar", apostillo **Lourdes Fernández de la Riva**.

EL NUEVO ALCANCE DE LA FUNCIÓN

Un contrapunto crítico lo puso **Álvaro de Ansorena** al comentar que "la afirmación de que el rol de RR.HH. se está convirtiendo en un rol cada vez más estratégico es una afirmación ciertamente cuestionable. Es más, puede ser al contrario. Quitando las empresas muy estructuradas, como las que estamos en esta mesa, en las empresas medianas y con operaciones pequeñas lo que está ocurriendo es lo contrario. Se está desplazando la gestión de personas a los *business partners* y la dirección de los procesos de personas está dejando de tener impacto sobre los procesos de gestión que están siendo tomados por los Directores de Operaciones, que tienen una visión muy de corto plazo".

Jorge de San José coincidió en que "a lo mejor ese proceso se está produciendo. Pero uno de los objetivos que nosotros tenemos es trasferir ese conocimiento a la gestión de personas. La gestión de personas no es de RR.HH. Nuestra función es y debe ser más estratégica que nunca". Nosotros no tenemos que hacernos imprescindibles, tenemos que inspirarles y ofrecerles los conocimientos para que ellos ejerzan la función y, en ese momento, es cuando el empleado estará en el centro de las organizaciones".

Lourdes Fernández de la Riva corroboró esta afirmación: "Si trabajas en una multinacional en la que el jefe está en cualquier sitio de Europa y aquí tienes una estructura relativamente mediana o pequeña, la capacidad de decisión de los directores de Recursos Humanos será menor porque cada vez las decisiones se toman desde un

punto de vista corporativo y lo que se hace en España, o en cualquier otro país, es la implementación de una política global".

Iñaki Cebollero reconoció que posiblemente la función esté perdiendo peso en las medianas empresas, "pero en las multinacionales la función está muy asentada y lo está a nivel estratégico. Posiblemente en el tejido empresarial mediano esté en un rol más táctico y operativo. A mí lo que me preocupa más es que la función de RR.HH. no sepa en qué negocio está, no entienda el negocio o no esté identificada con el negocio". Ese es realmente el problema y lo único que haría es desprestigiar la función. Hay que pensar en proyectos que tengan sentido y viabilidad en los negocios en los que operamos, no ejercicios teóricos siguiendo modas o tendencias.

TAREAS ACTUALES, RETOS PENDIENTES

Sobre lo que ahora ocupa a los profesionales que participaron en este coloquio y las tareas que tienen en agenda se centró la última parte del coloquio. **Álvaro de Ansorena**, de Codere, dijo que "estamos en un proceso de transformación organizativa de toda la organización global, regionalizando los negocios, cambiando la estructura de esas tres regiones, transversalizando las funciones de apoyo y buscando recambios directivos dentro de la organización para cuando sea necesario".

Maite Ecay, de Acciona Energía, dijo que su mayor reto es "ser capaces de atraer y retener el talento que necesitamos con la experiencia y conocimientos técnicos necesarios, porque somos una empresa eléctrica con un componente técnico importante. Este es un reto global".

Juan Antonio Fernández Cerrato, de Sacyr, explicó que "estamos en un apasionante proyecto de transformación de compañía que hemos llamado JRS –Juntos Reinventamos Sacyr'-. Es un proceso que ha implicado cambios organizativos relevantes, un importante cambio cultural y la transformación del estilo de liderazgo de la compañía. Una pieza fundamental del proceso es el 'Programa: Lidera Sacyr' por el que van a pasar todos los directivos del grupo y que está enfocado a desarrollar una nueva forma de liderazgo, con foco en la visión, la colaboración y la influencia, que nos permitirá atraer y retener talento, y alcanzar nuestros retos de negocio ".

Ana Morales, de Janssen, recordó que lleva poco tiempo en la empresa, con lo que está en pleno análisis de cuáles han sido los factores de éxito de la organización. "En esta cultura tan fuerte que tenemos, queremos saber cuáles serán las palancas de éxito de futuro, construyendo sobre nuestra experiencia y abriendo las puertas a nuevas tendencias".

Iñaki Cebollero, de Atento, afirmó que "el negocio tradicional está cambiando radicalmente con lo cual estamos en proceso de saber cómo dedicamos recursos a los nuevos modelos de negocio y esto tiene una implicación directa en la organización. Estamos trabajando mucho en un modelo de liderazgo común en la compañía que nos permita modelar una cultura de liderazgo que sea tangible y compartida por toda la organización y también Alinear el Modelo con la estrategia de la compañía y vincularlo a los resultados del negocio".

Lourdes Fernández de la Riva, de Correos, explicó que "para nosotros lo más importante es orientarnos al nuevo modelo de Correos. Tenemos que mantener la paz social que tenemos con los sindicatos, que para nosotros es muy importante, controlar los costes de personal y dotar a la plantilla de la adaptabilidad y flexibilidad que necesitamos para poder competir en el mercado, como estamos compitiendo, con empresas privadas".

Jorge de San Jose, de INECO, señaló 3 proyectos concretos: 1) un programa de Dirección de Personas "con el que pretendemos realizar una trasferencia de know how en materia de RR.HH. y de las habilidades necesarias para gestionar las personas ofreciendo apoyo a los managers para que ellos lideren los equipos", 2) un segundo programa, el 'Programa SET - *Smart & Effective Teams-'*, orientado a la transformación de las personas en equipos de trabajo ágiles y efectivos, facilitando el alineamiento y cooperación, con el fin de mejorar el compromiso, motivación y "performance" de la Dirección y su nivel de servicio a la Organización, y 3) una iniciativa denominada 'Plataforma Universal Training', "es nuestro "Netflix de formación técnica", donde cada empleado es responsable de su formación. ¡No hay límites!".

Por último, **Manuel Labrado** informó que "en el Banco de España estamos en un proceso de transformación de RR.HH. desde hace un año y medio que incluye la incorporación de gente nueva para refrescar la cultura endogámica de la institución. Estamos implantando un programa de desarrollo de directivos muy estructurado, que llega a todos los niveles, y buscando fórmulas más agiles de selección que reduzcan los plazos de contratación dado que al regirnos por el Derecho Administrativo, los procesos son poco flexibles". ■