

# Nuestro reto es implementar valores, principios y metodología comunes en toda la organización

*El director corporativo de Gestión de Personas de SEUR está convencido de que su estrategia de cercanía con el negocio es la base para la aportación de valor de su área a la compañía, en la que se trabaja con un estilo de dirección participativo en el que la comunicación y la información fluyen por toda la empresa.*

## Antonio Martínez,

director corporativo de Gestión de Personas de SEUR

**¿Cómo es el departamento de RRHH de SEUR?**  
Somos un equipo compuesto por más de 20 profesionales, incluido yo, cada uno de los cuales se ocupa de una área concreta: selección, formación y desarrollo; relaciones laborales; prevención de riesgos laborales; gestión de flota de reparto; y gestión de red. Aparte, hay un responsable de Gestión de Personas por cada una de las regiones y franquicias de la red para garantizar y homogeneizar la implantación de las políticas sociales. De esta forma, damos servicio a los 6.400 empleados de la compañía, la mitad de los cuales es personal laboral, y la otra mitad transportistas, la mayoría con relación mercantil.

**¿Cómo definiría la estrategia de su área?**  
Partimos de dos pilares básicos. El primero es nuestra cercanía al negocio; y el segundo, una decidida apuesta por las personas, el trabajo en equipo, el espíritu de colaboración y la innovación. Ahora bien, poner a los empleados como principal valor requiere que tengamos una coherencia permanente con la estrategia de la organización, en todos los procesos de gestión de personas, siempre basándonos en principios éticos y socialmente responsables.

**¿Cree que esa imagen la percibe el resto de departamentos de la compañía?**  
La percepción del departamento ha estado siempre presente en la estrategia de la empresa, aunque sin duda en esta última etapa se ha reforzado de manera sustancial. Ello se debe a que la Dirección de SEUR se ha convertido en impulsora y garante de la importancia de esta función. De hecho, su implicación es total, lo que a su vez

conlleva poner en práctica un estilo de dirección participativo en el que la información y la comunicación fluyen por toda la empresa. Por todo ello, decidimos sustituir la denominación del departamento de RRHH por el de Gestión de Personas, ya que creemos que esta definición se ajusta más a lo que implica nuestra labor. Y, de hecho, así nos ven internamente nuestros colaboradores, ya que realizamos una gestión integral y coherente del "ciclo del empleado": selección, acogida, evaluación, desarrollo, compensación y fidelización.

**¿Cuáles son las características que definen esa gestión integral de la que habla?**  
Es clave compartir los mismos valores y priorizar las competencias que nos diferencian y que nos permiten alcanzar nuestros objetivos de negocio. En este sentido, la pertenencia al grupo multinacional DPDgroup supone una nueva etapa apasionante. El compromiso de todo el Grupo es establecer relaciones cada vez más estrechas con nuestros clientes, y la única vía de hacerlo es a través de las personas. Por eso, contamos con

transporte, e involucrarles en nuestra cultura corporativa, aunque nuestra relación sea mercantil.

**¿Cómo es esa cultura corporativa?**  
Nuestro reto es definir e implementar unos valores, unos principios y una metodología comunes a toda la organización. Por ello, nuestra cultura se centra en cuatro pilares básicos: atender a las personas, no solo a sus envíos; reconocer y responder a las necesidades del cliente; ser proactivos, anticiparnos y actuar rápidamente; y aportar cercanía en cada contacto.

Nuestro objetivo es trasladarlo a nuestros colaboradores, que son excelentes profesionales que integran en su ADN el orgullo de pertenencia, la innovación, el compromiso, la flexibilidad y una clara orientación al cliente.

**¿Qué herramientas utilizan para hacer aflorar el talento interno?**  
No existe una fórmula mágica de éxito, cada organización debe dar con aquellos resortes que produzcan el desarrollo de las personas en su compañía.

## Tenemos un estilo de dirección participativo y en el que la información y la comunicación fluyen por toda la empresa

múltiples políticas para reclutar, potenciar y retener el talento. En este sentido, trabajamos para todos los perfiles de la compañía, pero estamos haciendo un esfuerzo especial para poner en valor el personal de reparto que, en su mayoría, son transportistas autónomos y sociedades de

En nuestro caso, durante estos años difíciles hemos aplicado una serie de estrategias que nos han servido para consolidar el alto grado de motivación de nuestros colaboradores. Me estoy refiriendo a una fuerte inversión en formación, al desarrollo profesional y a la estabi-

lidad en el empleo. Todo ello, además, nos ha permitido detectar los altos potenciales de la compañía.

**Y una vez identificado, ¿cómo desarrollan ese talento?**

A través de la formación, que cada vez estamos personalizando más, con el fin de mejorar sus conocimientos y las capacitaciones para alinearlos con las nuevas necesidades del mercado y del negocio. En este sentido, contamos, por ejemplo, con la Escuela de Ventas, un programa con más de 1.400 alumnos cuya duración es de tres años, y engloba a los empleados que tienen una relación directa con nuestros clientes. Se trata de un itinerario formativo que culmina con una certificación emitida por ESIC Business and Marketing School.

Por otra parte, disponemos de la Escuela de Líderes, una iniciativa que reconoce al mejor talento y potencia su desarrollo a través de un completo itinerario formativo en IE Business School trabajando sobre las últimas tendencias en materia de *management*, liderazgo y otros temas específicos como la gestión de proyectos.

En esta línea también contamos con la Escuela de Conductores y con otras acciones formativas dirigidas específicamente a las necesidades de negocio e idiomas, sin olvidar la formación y concienciación en materia de PRL.

**¿Cómo fidelizan a los profesionales?**

Establecemos un entorno que hace que todas las personas sean reconocidas como individuos. Además, nos preocupamos mucho por conocer los motivos de los empleados para abandonar o quedarse en la empresa. De hecho, para nosotros es una información valiosa que nos ayuda a conocer la personalidad, las motivaciones y las competencias de los que han decidido marcharse y quedarse; y a valorar el estilo de dirección, el clima laboral y el grado de incertidumbre.

A partir de ahí intentamos alinear las políticas de atracción del talento con las de retención y fidelización. Sabemos también que los trabajadores de hoy en día poseen más valores sociales y familiares que los de hace diez o incluso veinte años. Los empleados esperan trabajar en una empresa donde no haya ningún conflicto entre esos valores y donde sus superiores autoricen horarios de trabajo flexibles y maneras alternativas de llevar a cabo los proyectos. Por eso, tenemos implementadas políticas de conciliación en función de la disponibilidad de cada colectivo. Por otro lado, ahora nos estamos focalizando en la iniciativa SEUR Saludable, que pretende que estas condiciones de trabajo se mejoren de forma sustancial.

Y también tenemos en cuenta las iniciativas que proponen los empleados a través de las encuestas de clima. Eso sí, siempre probamos an-



tes que puedan funcionar a través de distintos grupos de trabajo para que, desde el primer momento de su lanzamiento, cuenten con el apoyo de todos los empleados.

**La evaluación del desempeño evoluciona hacia un *feedback* continuo y la creación de canales de comunicación fluidos entre el manager y su equipo. ¿Qué opinión le merece esta tendencia?**

Saber escuchar a los demás es algo esencial, que traerá grandes beneficios a la persona en el ámbito laboral y el personal. Y en el trabajo en equipo esta retroalimentación es esencial para impulsar la creatividad y la productividad, al tiempo que fortalece la relación entre los miembros del grupo y ayuda a superar posibles conflictos. Las evaluaciones anuales han de dejar paso a conversaciones mensuales, quincenales o incluso bajo demanda entre gerentes y empleados, lo que resulta mucho más eficaz y permite reaccio-

**El perfil de un líder ya no se identifica con el de un directivo. Ahora es una cualidad que se potencia en todos los empleados. ¿Cómo se materializa esto en el día a día?**

Estamos evolucionando hacia un modelo de liderazgo más óptimo, eficaz e influyente. Para llevar a cabo esto existen diferentes estrategias. En primer lugar, yo destacaría el equilibrio emocional. El liderazgo no se potencia con decisiones férreas que buscan intimidar o generar temor. Por el contrario, se afianza logrando un equilibrio en las emociones que respaldan las decisiones. En segundo término se encuentra la motivación. En situaciones de crisis interna o de baja productividad, los equipos necesitan más que nunca el aliento de un buen líder.

Luego destaca la justicia y la ponderación, pues el líder justo y equilibrado genera admiración en su entorno. A continuación, es importante minimizar jerarquías en una estructura

**Para consolidar el alto grado de motivación de nuestros colaboradores hemos hecho una fuerte inversión en desarrollo profesional y apostado por la estabilidad en el empleo**

nar a tiempo ante algún problema o detectar oportunidades. A la vez, también es importante sustituir las metas anuales por unas más dinámicas, asegurándose de mantenerse ágil en los mercados donde las exigencias de competitividad pueden cambiar con frecuencia. Los objetivos deben revisarse y replantearse por lo menos trimestralmente. Y hay que sustituir una evaluación final por el coaching constante, con conversaciones frecuentes sobre el rendimiento.

corporativa. Simplemente, se trata de entablar un trato más directo con las personas que conforman los equipos de trabajo.

Por otro lado, hay que dar ejemplo, pues el liderazgo jamás se afianzará si el líder hace exactamente lo contrario de lo que inculca en sus colaboradores. Finalmente, es preciso echarle optimismo y realidad, o lo que es lo mismo, trazarse metas, pero sin quedarse sin brújula ■