



## María Dionis, Julián Martín y Camino Agra, impulsores de grandes cambios estratégicos desde la gestión de las personas

María Dionis (Ferrovial), Julián Martín (Kiabi) y Camino Agra (Abanca), han sido los directivos ganadores del IX Premio Hudson a la Dirección de Recursos Humanos. Este año se han reconocido proyectos centrados en preparar a la empresa para un nuevo entorno de cambio de ciclo. Los premios se crearon para potenciar el posicionamiento de Recursos Humanos como función estratégica, premiando las mejores prácticas en gestión de personas. Montserrat Luquero, Directora General de Hudson, considera que los tres han sido impulsores de grandes cambios en la estrategia de sus compañías.

Redacción de Capital Humano.



## FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: María Dionis, Julián Martín y Camino Agra, impulsores de grandes cambios estratégicos desde la gestión de las personas.

Fuente: Capital Humano, nº 314. Noviembre, 2016.

Resumen: María Dionis (Ferrovial), Julián Martín (Kiabi) y Camino Agra (Abanca), han sido los ganadores del IX Premio Hudson a la Dirección de Recursos Humanos por proyectos centrados en preparar a sus empresas para el cambio de ciclo. Montserrat Luquero, Directora General de Hudson, considera que los tres han sido impulsores de grandes cambios en la estrategia de sus compañías. El "Proyecto Coffee", de Ferrovial, es una red interna para el intercambio del conocimiento y la transformación de la cultura de la organización. El proyecto "Equipos felices, clientes felices", de Kiabi, es una iniciativa para "conseguir una empresa liberada y más cercana al cliente". El proyecto "Transformación cultural tras la crisis: preparados para los nuevos retos", de Abanca, supuso un cambio de cultura canalizado a través de profesionales de la compañía que actuaron como agentes del cambio.

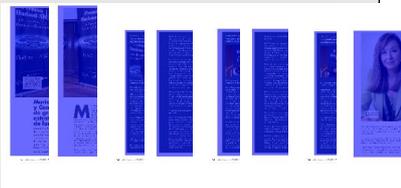
Descriptores: Premios / Directivos / Talento / Crisis

**M**aría Dionis, Directora General de Recursos Humanos de Ferrovial, Julián Martín, Director de Cultura y Talento de Kiabi España y María Camino Agra, Directora General de Capital Humano de Abanca, han sido los directivos ganadores del IX Premio Hudson a la Dirección de Recursos Humanos. En esta edición se han reconocido los proyectos centrados en preparar a la empresa para un nuevo entorno de cambio de ciclo. La temática a valorar cambia todos los años y siempre elige el jurado -que está compuesto por Directores de Recursos Humanos de empresas de diferentes sectores y tamaños-. La eligen en función de las tendencias en gestión de personas que ellos mismos ven en sus compañías, en el mercado y en el sistema empresarial español. La próxima edición contará con el patrocinio de Wolters Kluwer.

Según Montserrat Luquero, Directora General de Hudson España, una de las principales firmas de búsqueda, selec-

ción y gestión del talento, "el objetivo principal de estos galardones es potenciar el posicionamiento de Recursos Humanos como función estratégica, premiando las mejores prácticas en gestión de personas que hayan sido lideradas por directores de Recursos Humanos". A su juicio, "los tres han sido impulsores de grandes cambios en la estrategia de la compañía y son un claro ejemplo de que cada vez más la función de recursos humanos es clave para la empresa y de que los Directores de Recursos Humanos son un aliado del negocio".

■ **Julián Martín**, Director de Cultura y Talento de **Kiabi España**, fue el galardonado con el premio en la categoría de empresas de menos de 2.500 empleados, con su proyecto, 'Equipos felices, clientes felices', una iniciativa para "conseguir una empresa liberada y más cercana al cliente". Para ello, hicieron protagonistas a los propios empleados animándoles a sacar el talento de cada uno aportando ideas y soluciones creativas para los clientes. La organización en consecuencia redujo los controles, los procedimientos y la jerarquía. lo cual >



María Dionis, Directora General de Recursos Humanos de Ferrovial

## “LA CRISIS NOS HA ENSEÑADO A APROVECHAR POTENCIAL DE NUESTROS PROFESIONALES PARA QUE AFLORASE LA INTELIGENCIA COLECTIVA”



**P.- ¿Cuáles son los rasgos más destacados del programa por el que ha sido galardonado?**

**María Dionis.-** Coffee es el acrónimo de ‘Collaboration for Ferrovial Employees’ que ha dado nombre a la red social interna colaborativa de Ferrovial. Se inicia en el año 2012 con un piloto para ofrecer una herramienta ágil y sencilla para compartir conocimientos y experiencias. Hoy, esta red permite, a través de la creación de comunidades de trabajo, atender la demanda de negocio y de empleados para contar con un espacio colaborativo. Es una herramienta que permite dar respuestas ágiles a necesidades reales, ya que combina la creación de comunidades desde la necesidad de un negocio, proyecto, departamento o usuario, es decir, tanto bottom-up, como top-down.

Esta plataforma colaborativa ha contribuido a generar preguntas e intercambiar respuestas, en definitiva, ha puesto a nuestros profesionales en actitud innovadora, sumando sinergias, y aportando su conocimiento para progresar. Y por supuesto, es un proyecto, que avalado por la alta dirección, y gracias a la contribución de los más de 3.300 empleados que hoy son activos en esta plataforma, ha permitido aflorar el talento digital de la compañía y dar valor a las contribuciones individuales consiguiendo logros colectivos; convirtiendo la colaboración en la forma de trabajar de este siglo.

**P.- ¿Considera que su organización está preparada para el cambio de ciclo?**

**M.D.-** Ferrovial es una empresa cada vez más internacional, con foco en la excelencia operativa y en la innovación, de ahí la importancia de generar una cultura colaborativa que permitiera estar preparados para el futuro, para crecer en un entorno cada vez más cambiante. Por lo tanto la respuesta es positiva, y proyectos como el mencionado dan prueba de ello, ya que hacen posible que estemos preparados para operar con éxito en estos nuevos escenarios.

**P.- ¿Qué ha aprendido la Dirección de RR.HH. de la crisis?**

**M.D.-** Hemos aprendido la importancia de la diferenciación y cómo la innovación ha sido clave en ese proceso en un entorno cada vez más complejo. Aprovechar el conocimiento y potencial de nuestros profesionales para que aflorase una inteligencia colectiva capaz de transformar la compañía, ha sido una prioridad para la visibilidad del talento, su movilidad y promoción interna.

Hemos puesto foco en la consolidación de una propuesta de valor competitiva, que nos permite contar con los mejores profesionales en cada momento y lugar que precise la compañía, permitiendo estar más preparados para los retos del futuro. Consiguiendo a su vez, aumentar el nivel de compromiso de las personas que conforman Ferrovial, al sentirse parte de un todo. Ferrovial lo ha hecho bien, no ha reducido presupuesto en aquellos proyectos tan relevantes como la formación y el desarrollo de las personas. Se ha continuado invirtiendo y esto ha sido además muy bien valorado por la plantilla.

**P.- A su juicio, la Dirección de RR.HH. ya ha alcanzado el reconocimiento pleno como función estratégica o todavía le falta recorrido?**

**M.D.-** En el caso de Ferrovial, claramente es una función estratégica. La Dirección General de Recursos Humanos lleva ocupando una posición en el Comité de Dirección desde el año 1993. Y en cada una de nuestras divisiones y filiales es de la misma manera, una posición clave en la definición de la estrategia de negocio y la adecuada toma de decisiones.

**P.- ¿En qué aspectos considera que va a tener mayor impacto el Big Data?**



**M.D.-** Nuestra organización procesa un gran volumen de datos y es clave analizar cuáles de ellos son críticos para ser más eficientes en la gestión de infraestructuras y de los servicios que prestamos, y así lo estamos haciendo ya en muchos proyectos. La velocidad y cambios tecnológicos han revolucionado la forma de entender las relaciones, ha cambiado la forma de interacción entre las personas, por ello, comprender esas conexiones nos facilitará nuevos enfoques y nuevas oportunidades de negocio.

En el área de recursos humanos, el análisis de toda la información que generan las personas se consolida como una de las mejores vías para anticiparse al futuro, para realizar una gestión predictiva. Dentro del plan estratégico de Recursos Humanos para los próximos tres años, en el ámbito de HR Analytics, hemos iniciado una primera fase de diagnóstico sobre la información disponible, cómo está estructurada, las fuentes y calidad de la misma, para posteriormente identificar aquellas variables críticas en la gestión del talento que se vinculan con indicadores de negocio para mejorar la competitividad de la compañía y acompañarla en el proceso de transformación digital en el que estamos inmersos.

Esta gestión predictiva nos va a permitir mejorar la toma de decisiones, porque nos permitirá contar con una nueva fuente de información ajustada a las necesidades del negocio y de la demanda de los contextos. Claramente es una excelente herramienta de mejora en los procesos, que nos va a permitir ser más eficientes en la gestión del talento interno de las compañías.

**P.- ¿Qué representa para Vd. Haber obtenido este galardón?**

**M.D.-** Ha sido muy satisfactorio para mí personalmente porque refuerza el trabajo de muchas personas en este proyecto, por un lado, los equipos multidisciplinares que han participado en la puesta en marcha del proyecto, de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Sistemas de información, y por otro lado y muy importante en el proceso de transformación digital en el que estamos inmersos, da valor a todos los profesionales que han apostado por esta forma de comunicarse y de trabajar, primero a los que como community managers impulsaron la herramienta, y segundo a todo ese talento digital que ha aflorado dentro de la compañía. Es siempre una satisfacción ser reconocida por un proyecto hecho por y para las personas.

ha dado como resultado una empresa más ágil y un mayor desarrollo y compromiso de los empleados. Según Montserrat Luquero, "el proyecto de Kiabi es un proyecto que transmite frescura, innovación, juventud. Destacaría que pone a los empleados en el centro de todo, dándoles a ellos la capacidad de aportar ideas para estar más cerca del cliente y mejorar el negocio".

■ **María Dionis**, Directora General de Recursos Humanos de **Ferrovial**, ha sido la ganadora en la categoría de empresas con más de 2.500 empleados por su proyecto 'Coffee', una red interna para el intercambio del conocimiento y la transformación de la cultura de la organización. Su implantación ha transformado la forma de trabajar de los profesionales de la compañía, a través de comportamientos más colaborativos y una comunicación más abierta que les permite estar mejor preparados para los retos del futuro. Además esta iniciativa ha aumentado el compromiso de los empleados al sentirse parte de un todo y hacer más visible su aportación de valor. "El de Ferrovial es un claro ejemplo de cómo la digitalización está transformando la manera de trabajar de las compañías, incluso de las más tradicionales, haciéndolas más eficientes y colaborativas", explica Montserrat Luquero.

■ **María Camino Agra**, Directora General de Capital Humano de **Abanca**, recibió un accésit especial en la categoría de más de 2.500 empleados, por su proyecto 'Transformación cultural tras la crisis: preparados para los nuevos retos'. La privatización del banco supuso la necesidad de realizar un cambio de cultura, para lo que se lanzaron unos nuevos valores corporativos, código ético y procedimientos de trabajo que se ejemplificaron a través de profesionales de la compañía que actuaron como agentes del cambio. Como resultado se mejoraron notablemente los resultados económicos así como el índice de cultura de la entidad y el orgullo de pertenencia. Del proyecto de Abanca la Directora General de Hudson destaca "el mérito que tiene haber conseguido lanzar una nueva cultura corporativa apoyada por los propios empleados, recuperando la confianza de los mismos y mejorando el orgullo de pertenencia y los resultados".

Sobre el futuro de la función, Montserrat Luquero asegura que "en los próximos años, los Directores >



María Camino Agra, Directora general de Capital Humano de Abanca

## **“TENEMOS QUE TRABAJAR EVALUANDO PERMANENTEMENTE LOS RIESGOS DE TODO TIPO, INCLUIDOS LOS REPUTACIONALES”**



### **P.- ¿Cuáles son los rasgos más destacados del programa por el que ha sido galardonado?**

**María Camino Agra.-** La iniciativa premiada, “Transformación cultural tras la crisis: preparados para los nuevos retos”, tuvo como objetivo la reorientación de toda una organización para que fuese capaz de conseguir los nuevos retos que se le presentaban. Para entender el proyecto hay que conocer el punto de partida. Cuando se produce la privatización del Banco y su adjudicación a lo que hoy es Abanca Holding, la organización, fruto de una fusión ya de por sí dura, había sufrido un proceso de reestructuración muy fuerte, en el que la plantilla tuvo que reducirse a la mitad y el equipo directivo había cambiado varias veces. A esta situación se unió la crisis reputacional del sector financiero y el saber que el banco sería subastado, tarde o temprano, con lo que el nivel del incertidumbre sobre el futuro era muy elevado.

Tras vivir esta situación durante algo de más de tres años, en el momento de la adjudicación del banco nos encontramos con una plantilla a la defensiva, muy orientada hacia el control y la jerarquía, con poca relación entre las diferentes áreas, poco volcada hacia el mercado y el cliente y con un sentimiento de orgullo de pertenencia bajo o no explícito. Nuestro objetivo era el de recuperar el posicionamiento y la cuota de mercado perdida durante todo el proceso de reestructuración, y eso sólo era posible si conseguíamos recuperar el orgullo de pertenencia perdido, la colaboración entre las diferentes áreas y una proactividad comercial con unas formas de

hacer homogéneas que identificaran la nueva impronta que queríamos en Abanca.

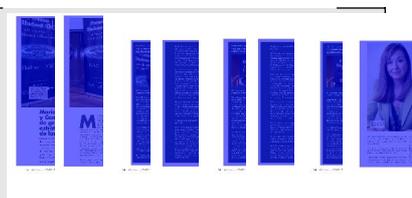
Para conseguir todo esto nace el proyecto de agentes de valores y cambio, en donde se identifican personas que sean referencia en la entidad, que representen los nuevos valores y principios de Abanca, que cuentan con credibilidad delante del resto de empleados y que serán los encargados de hacer que los nuevos valores corporativos, los nuevos protocolos, el código ético y las nuevas políticas y formas de hacer estén permanentemente presentes en el día a día de todas las personas de la entidad.

Se identificaron más de 800 agentes de valores y cambios, a los que se les formó y dio herramientas para llevar a cabo su gestión, y que mantienen un seguimiento y acompañamiento constante desde el área de Capital Humano. Gracias a la labor de estas personas, se incrementó en menos de un año en 20 puntos el índice pertenencia en el Banco, en 18 el índice de alineación con la estrategia, en 14 el índice de innovación y en 12 el trabajo en equipo.

Si tuviésemos que destacar algunos de los factores de éxito de la iniciativa, destacaríamos el que fue construida de abajo hacia arriba, con gente que por su actitud y forma de actuar, independientemente de su nivel jerárquico, tenía ascendiente sobre el resto de empleados, y la enorme involucración de la más alta dirección en el proyecto, siendo el Vicepresidente y el Consejero Delegado de la compañía los principales sponsor de estas figuras.

### **P.- ¿Considera que su organización está preparada para el cambio de ciclo?**

**M.C.A.-** Claramente hemos salido reforzados de la crisis. Acometemos este nuevo ciclo con una estructura mucho más eficiente, con perfiles que han demostrado un buen desempeño y perfil competencial, habiendo entrenado la flexibilidad, la adaptación continua y la lucha constante, y con un sentimiento de orgullo de pertenencia y compromiso altísimos. Si a esto le sumamos unos nuevos valores corporativos, un nuevo código ético, unas nuevas formas de hacer, nuevos protocolos de atención, una nueva sistemática comercial y un nuevo modelo de oficina... ¿qué mejor punto de partida podemos tener?



## P.- ¿Qué ha aprendido la Dirección de RR.HH. de la crisis?

**M.C.A.-** Pues la verdad es que la crisis, y en nuestro sector y empresa en particular donde ha sido especialmente profunda, constituye todo un proceso de aprendizaje, a todos los niveles. Desde el punto de vista de gestión de personas descubres que hay competencias críticas que raramente se solían medir antes de la crisis y que se han revelado como factores claves de éxito, tales como la resiliencia o el positivismo.

Hemos visto como muchos empleados que en entornos estables habían funcionado con un alto nivel de desempeño sucumbían ante la presión de la incertidumbre y ante la necesidad de afrontar una transformación constante. Han sido los que han tenido una mayor capacidad de resiliencia y de saber reinventarse, los que han sido capaces de identificar en la adversidad oportunidades de aprendizaje y de desarrollo los que finalmente han salido mejor posicionados y los que de facto están mejor preparados para afrontar este nuevo entorno, donde el cambio será una constante y donde no existen los dogmas inamovibles.

Desde el punto de vista de gestión, hemos aprendido tres lecciones clave. La primera, volver a trabajar teniendo siempre como foco el cliente. Las épocas de bonanza hacen que parezca todo fácil y a veces se olvida la verdadera razón de ser. La segunda, trabajar evaluando permanentemente los riesgos no sólo, en nuestro caso, crediticios, sino de todo tipo, incluidos reputacionales, y a fijar claramente nuestro marco de tolerancia a los mismos.

Por último, hemos aprendido que sin apenas recursos se pueden hacer iniciativas y proyectos interesantes, sólo hay que ser más imaginativos a la hora de explorar alternativas. Una mayor inversión no conlleva necesariamente un mayor impacto.

## P.- ¿A su juicio la Dirección de RR.HH. ya ha alcanzado el reconocimiento pleno como función estratégica o todavía le falta recorrido?

**M.C.A.-** La verdad es que soy afortunada porque trabajo en una empresa donde Capital Humano constituye una Dirección General que reporta directamente al Consejero Delegado y participa en el Comité de Dirección, lo que refleja la importancia estratégica que a esta función se le otorga en Abanca. En general, creo en el mercado se

ha avanzado muchísimo, pero todavía queda recorrido. Tenemos que mejorar mucho nuestra venta interna y conseguir hablar el lenguaje del negocio para traducir en resultados financieros y en aporte a la cuenta de resultados nuestro trabajo. En los benchmarks retributivos todavía se ve cierta diferencia entre la retribución de las Direcciones de RR.HH. y otras, como las direcciones financieras, lo que significa que la percepción sobre la criticidad de ambas funciones no es todavía, en general, la misma.

## P.- ¿En qué aspectos considera que va a tener mayor impacto el Big Data?

**M.C.A.-** Uno de los temas en los que más intensamente estamos trabajando es precisamente en las herramientas de big data aplicadas a empleados. Soy una gran defensora de la gestión de nuestros clientes internos, empleados, con herramientas de marketing. Si son buenas para nuestros clientes, ¿por qué no utilizarlas con los empleados? Cada uno tiene sus preferencias, sus fortalezas, su situación personal particular. Cuanto más capaces de realizar microgestión seamos, mejor vamos a poder hacer confluir los intereses de la empresa con los de la plantilla. Las empresas disponemos de muchísima información sobre los empleados que no siempre está organizada ni sabemos explotar de la manera adecuada. Es en este punto donde el big data cobra un papel fundamental.

## P.- ¿Qué representa para Vd. haber obtenido este galardón?

**M.C.A.-** Más que mi equipo o yo, los verdaderos galardonados han sido todos los agentes de valores y cambio que ha facilitado la transformación cultural en la que ha estado inmersa Abanca. Nosotros definimos un proyecto y lo ponemos en marcha, pero los verdaderos protagonistas del mismo son los propios empleados. Para ellos supone un reconocimiento muy importante a su labor, y para toda la organización un reconocimiento al esfuerzo que como entidad estamos realizando para afrontar nuestros nuevos retos. Como Directora de Recursos Humanos considero que iniciativas como estas o como los diferentes artículos que se publican en esta revista son magníficas oportunidades de poder compartir experiencias que a lo mejor a otras personas les pueden resultar útiles. Una de las grandes virtudes del colectivo de Recursos Humanos creo que es precisamente esa generosidad a la hora de compartir conocimientos y experiencias, que a veces son exitosas y otras no.



Julián Martín, Director de Cultura y Talento de Kiabi España

## **“LA COHERENCIA EN LA CULTURA, EL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN, EL COMPROMISO, SON INGREDIENTES IMPRESCINDIBLES PARA EL ÉXITO”**



**P.- ¿Cuáles son los rasgos más destacados del programa por el que ha sido galardonado?**

**Julián Martín.-** Creo que uno de ellos ha sido nuestro enfoque “Equipos Felices, Clientes Felices”. Responde a la visión de Kiabi sobre el mundo y sobre el negocio. Creemos que si nuestros equipos disfrutan de su trabajo estamos creando las condiciones para que lo transmitan a nuestros clientes. Cada vez más la fidelización de los clientes pasa por generar un vínculo emocional de persona a persona. El aumento y la fidelización de los clientes, y en consecuencia el aumento de las ventas y del resultado serán una consecuencia de ese vínculo. Creo que esto ha sido valorado por el jurado.

**P.- ¿Considera que su organización está preparada para el cambio de ciclo?**

**J.M.-** En efecto, vivimos en un mundo donde el cambio forma parte de nuestro día a día. Están llegando a nuestras vidas innovaciones que tienen un fuerte impacto sobre nuestra forma de vivir, de relacionarnos y como no, también de trabajar. Nuestra capacidad para anticipar el futuro es limitada, lo que sí podemos hacer es preparar nuestras organizaciones para que sean más sólidas a la vez que ágiles. En Kiabi estamos convencidos que las decisiones deben tomarse lo más cerca del negocio y del cliente, y que cuanto más responsables y autónomos sean nuestros colaboradores más oportunidades seremos capaces de aprovechar.

**P.- ¿Qué ha aprendido la Dirección de RR.HH. de la crisis?**

**J.M.-** Es difícil responder a esa pregunta. Citaría dos aprendizajes. En primer lugar, que los momentos de dificultad ponen a prueba las convicciones, mantener una apuesta por las personas no siempre es fácil, pero en el largo plazo es la apuesta ganadora. En segundo lugar, que las adversidades nos hacen ser más innovadores, nos hacen buscar soluciones creativas más allá de lo que resulta evidente o de “lo que siempre hemos hecho”.

**P.- ¿A su juicio la Dirección de RR.HH. ya ha alcanzado el reconocimiento pleno como función estratégica o todavía le falta recorrido?**

**J.M.-** Creo que cada vez más la dirección de las compañías es consciente de que las personas marcan la diferencia. La coherencia en la cultura corporativa, el liderazgo, la comunicación, la visión, el compromiso... Son ingredientes imprescindibles para el éxito. En ellos la contribución de RR.HH es indiscutible

**P.- ¿En qué aspectos considera que va a tener mayor impacto el Big Data?**

**J.M.-** El Big Data es uno de las innovaciones que tendrán un mayor impacto en las organizaciones. Creo que contribuirá a que las decisiones se tomen con mayor inteligencia en un sentido amplio, pero al mismo tiempo el “factor humano” seguirá siendo decisivo. Dejar espacio para la innovación, la intuición y por supuesto el respeto de nuestros valores hará que tomemos las mejores decisiones.

**P.- ¿Qué representa para Vd. haber obtenido este galardón?**

**J.M.-** Me siento muy honrado de recibir este premio de referencia en el sector en nombre de todas las personas que forman Kiabi. Ha sido verdaderamente un logro colectivo y estoy muy contento que haya sido reconocido con este galardón. Nos anima a continuar el camino que hemos emprendido.



Montserrat Luquero,  
Directora General de  
Hudson.

de Recursos Humanos van a tener que gestionar la guerra por el talento, para conseguir incorporar y fidelizar a los mejores profesionales para desarrollar las estrategias de las compañías.

La convivencia generacional será otro de los retos a los que se tendrán que enfrentar, ya que van a convivir hasta 4 generaciones diferentes al mismo tiempo”.

Y considera que “la vinculación del empleado con la empresa también va a cambiar puesto que las organizaciones son cada vez más planas, globalizadas, cada vez habrá más gente

estamos a punto de cumplir 10 años de los premios, haciendo un repaso de los proyectos, es evidente que ha habido una gran evolución.

Hace años los proyectos que se llevaban a cabo desde Recursos Humanos estaban más limitados, muy centrados en objetivos concretos del departamento; mientras que ahora forman parte de la estrategia global de las compañías, y en muchos casos los propios directores de recursos humanos han sido los impulsores de cambios corporativos, implicando y convenciendo a la alta dirección”, concluye. ■

trabajando por proyectos que no formen parte de la empresa... y esto será un reto también que se tendrá que gestionar desde los departamentos de RR.HH.

Por supuesto sin olvidarnos de la digitalización que todas las empresas tienen que llevar a cabo. RR.HH. será un Departamento clave para conseguirlo”.

En su opinión, la función ha cobrado un peso decisivo en los últimos años, pero tiene recorrido por delante. “Cada vez va teniendo más reconocimiento y peso en las compañías, pero aún queda camino por recorrer. Creo que su papel va a ser aún más visible e importante en los próximos años debido a que van a tener que gestionar retos muy importantes como los que comentábamos antes”, asevera.

Con casi dos lustros de experiencia, Montserrat Luquero asegura que el balance no puede ser más positivo. “La función ha ido adquiriendo cada vez más protagonismo. Ahora que