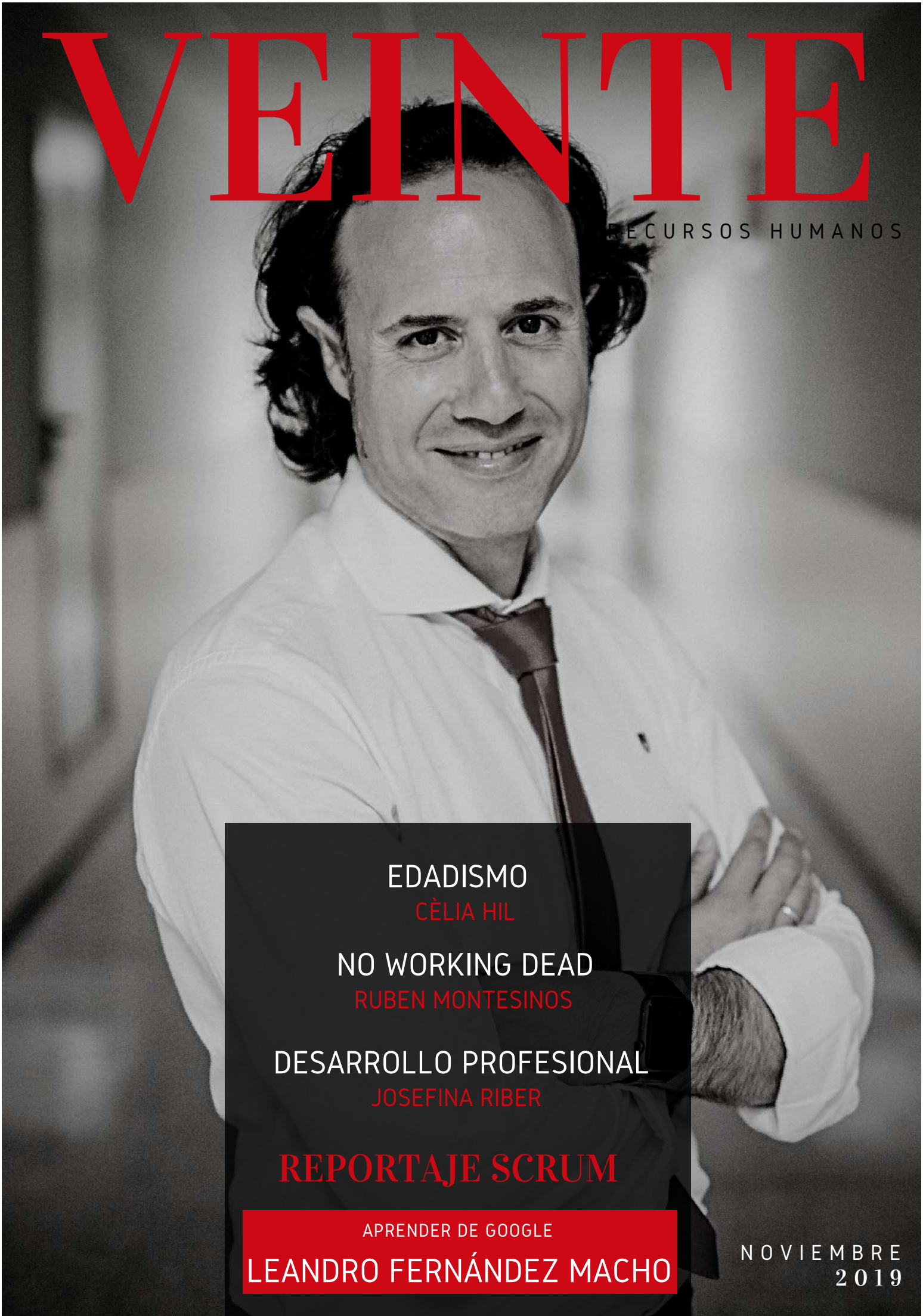
VEINTE

RECURSOS HUMANOS



EDADISMO
CÈLIA HIL

NO WORKING DEAD
RUBEN MONTESINOS

DESARROLLO PROFESIONAL
JOSEFINA RIBER

REPORTAJE SCRUM

APRENDER DE GOOGLE

LEANDRO FERNÁNDEZ MACHO

NOVIEMBRE
2019

“

NO OLVIDEMOS NUNCA QUE ES EL VERDADERO TALENTO EL QUE NOS ELIGE A NOSOTROS Y NO A LA INVERSA.

EVA COLLADO DURÁN

”

04
CÈLIA HIL
EDADISMO

09
SCRUM
¿CÓMO UN TERMINO DE RUGBY SE HA PUESTO DE MODA EN EL DESARROLLO DE SOFTWARE?
SUSANA MONTES
SCRUM MASTER INDITEX
ADRIÁN LÓPEZ
SCRUM MASTER ACCENTURE
TAMARA RODRÍGUEZ
SCRUM MASTER VUELING

14
LEANDRO FERNÁNDEZ MACHO
APRENDIENDO DE GOOGLE

20
RUBÉN MONTESINOS
NO WORKING DEAD

26
JOSEFINA RIBER
DESARROLLO PROFESIONAL

CÈLIA HIL

Fotos: Cèlia Hil

Poniendo en valor al Talento Sénior. Es hora de buscar nuevas soluciones para combinar profesionales de más de 50 años y jóvenes en el mercado laboral. Hablamos con Cèlia Hil de Talento Cooldys.

V.- ¡Buenas, Cèlia! Cada vez vivimos más años, cada vez se alarga la edad de jubilación... pero parece que cuando pasas los cuarenta años, todo se vuelve más complicado en el mundo profesional ¿tenemos datos?
CH.- El cincuenta por ciento de las personas en paro tiene más de 45 años y muchos de ellos son de larga duración. Está proliferando desde la crisis la moda de "quitarse de encima" a los seniors de las empresas en sectores como la banca y en grandes compañías; con lo que el mensaje que se envía a las PYMES, que en España constituyen la mayoría del tejido empresarial, es de que eso es una buena apuesta de futuro.

V.- Pero las PYMES no pueden permitírselo.
CH.- Cierto. La pequeña empresa y la familiar no puede permitirse esas políticas de ERES y prejubilaciones, pero sí se suma al carro de no contratar a profesionales de más de 45 años.

V.- Por cierto, ¿cuál es la edad media del trabajador en España?
CH.- La edad media del trabajador español es de 43 años y

acorde con la voluntad de ir aumentando la edad de jubilación progresivamente, ¿tiene sentido que nos quedemos con una plantilla solo formadas por millennials, cuando todo el Know-How, la experiencia, las relaciones profesionales de un trabajador sénior, combinada con las capacidades de un júnior en trabajos de equipos intergeneracionales, está dando muy buenos resultados?

V.- Es una situación relevante.
CH.- Sí. En mi trabajo como Orientadora Profesional cada vez me llegan más clientes de 45, 50 y 60 años desesperados porque llevan meses o años buscando una nueva oportunidad laboral que no acaba de llegar.

V.- ¿Y cómo se sienten?
CH.- Frustración, baja autoestima, en algunos casos llegando a depresión, pérdida de ahorro, de relaciones

"NO PARAMOS DE DECIR QUE HOY LA FORMACIÓN ES IMPORTANTE, QUE LA EXPERIENCIA CUENTA, QUE LAS COMPETENCIAS SOFT SON CLAVES, QUE LA ACTITUD ES CRUCIAL. PERO DEBEN SER ALGO MÁS QUE PALABRAS BONITAS."

de amistad, de vida social, etc. que se convierte en un drama personal, familiar y social. Ven cómo envían cientos de currículums a ofertas publicadas en portales de empleo, ETT, consultoras o trabajan redes profesionales como LinkedIn, pero apenas llegan a entrevistas.

V.- ¿Y si tienen trabajo pero quieren evolucionar?
CH.- Tampoco es fácil para el que quiere seguir desarrollando su carrera profesional dentro de su organización o quiere cambiar a otra empresa y ve que por

"EL TALENTO SÉNIOR DEBE TENER UNA OPORTUNIDAD PARA DESARROLLARSE Y PARA DEMOSTRARLO".

—CÈLIA HIL, TALENTO COOLDYS.

el simple hecho de la edad queda descartado de esa promoción, programa formativo o proceso de selección.

V.- ¿Qué nos dirías a quienes trabajamos en RR.HH.?
CH.- Me gustaría aprovechar para decir a los profesionales de Recursos Humanos y empresarios que miren de luchar con el sesgo de la edad que casi inconscientemente aflora en la selección. Quizás si nos ponemos en la piel del que está al otro lado de ese CV o mesa nos sea más fácil.

V.- Empaticemos, entonces.
CH.- No paramos de decir que hoy la formación es importante, que la experiencia cuenta, que las competencias soft son claves, que la actitud es crucial, etc. pero deben ser algo más que palabras bonitas. El Talento Sénior debe tener una oportunidad para desarrollarse y para demostrarlo. No podemos "insultar" a alguien en una entrevista diciéndole: "claro, es que con la edad que tiene"; u ofreciéndole un sueldo que pagaríamos a un júnior recién salido de la universidad o de la formación profesional porque toda la experiencia que acumula ese profesional debe ser reconocida, valorada y remunerada.

V.- ¿Y se puede hacer?
CH.- Desde el equipo de Talento Cooldys estamos trabajando para poner en valor al Talento Sénior, luchar contra el edadismo y enseñar a las empresas a cómo

hacer la gestión de la edad de sus plantillas.

V.- Y por su parte, ¿las personas qué tienen que hacer?
CH.- Empoderarse. El sénior debe creerse su valía, comunicarla trabajando su Marca Personal en blogs, revistas, radios, grupos de LinkedIn de su sector, formarse continuamente, emprender o autoocuparse si la empresa no le contrata, etc. pero está en cada uno de nosotros el no ser edadistas.

V.- ¿Cómo podríamos definir el "edadismo"?
CH.- De muchas maneras, pero todas serían incompletas. No es bueno para la sociedad que discriminemos por edad a otras personas sea por ser demasiado jóvenes o por tener más de 45 años. Como decía Elsa Punset el otro día en su conferencia para Aedipe: "a cualquier edad eres mejor en algunas cosas, peor en otras y estás estable en otras. ¡No hay una edad en la que está en momento pico para una mayoría de habilidades!"

"El sénior debe creerse su valía, comunicarla trabajando su Marca Personal."

V.- Y futuro, ¿hacia dónde vamos?
CH.- Como dice mi compañera Laura Rosillo, del equipo de Talento Cooldys: "Ya somos el doble los mayores de 50 años que los menores de 18: el futuro es sénior". Se abren nuevas oportunidades para las personas que deberemos aprender a planificar la longevidad que nos está viniendo. Cada año ganamos tres meses de esperanza de vida y eso es bueno. Debemos verlo como positivo, saldrán nuevas oportunidades para la economía como todo lo que engloba la Silver Economy para atender a las necesidades de estas personas: viajes, alimentación, servicios... Es un cambio de modelo de sociedad que nos supondrá nuevos retos, pero que también supondrá nuevas vivencias, sentimientos e ilusiones. En nuestras manos está cómo lo diseñamos.

Cèlia Hil
@CeliaHil
Talento Cooldys
www.celiahil.com | www.cooldys.com/talento

REVISTA VEINTE DE RECURSOS HUMANOS

TE INVITA A DESCUBRIR

TALENTOO

CONECTAMOS EMPRESAS Y SELECCIONADORES. MODELO A EXITO

TALENTOO
RECRUITMENT EVOLUTION

CLICK

WWW.REVISTAVEINTE.COM

SCRUM

Un término del rugby que se ha puesto de moda en el desarrollo de productos y servicios.

Después de una falta menor en rugby, los equipos realizan el Scrum (melé), una formación fija cuya función es disputar la pelota y volver a ponerla en juego. Se requiere de un equipo bien organizado y que de forma rápida haga que el juego continúe.
Y eso es lo que se persigue con la metodología ágil Scrum al hablar de desarrollo de servicios, productos y sobre todo, software: llegar rápido al mercado.
Hablamos sobre el día a día del trabajo en Scrum con Susana Montes de Inditex, Adrián López de Accenture Digital y Tamara Rodríguez de Vueling.

V.- ¿Cómo definimos Scrum?
TR.- Scrum es un framework, un marco de trabajo dentro de las metodologías ágiles. Actualmente es la más usada a nivel mundial.
AL.- Y aunque Scrum se relaciona constantemente con el desarrollo software, lo cierto es que nació para abordar problemas complejos sin importar la naturaleza de los mismos.

V.- Es decir, ¿existe fuera del ámbito tecnológico?
AL.- Sí, de hecho, según el último informe “Scrum Master Trends 2019”, solo el 33% de los profesionales

que trabajan como “Scrum Master” en todo el mundo, lo hacen en IT. En otros ámbitos como finanzas, seguros o consultoría se usa también Scrum y cada vez más.

V.- ¿Por qué aplicar Scrum?
SM.- Scrum funciona muy bien en entornos cambiantes, inciertos y dinámicos en donde necesitas un feedback rápidamente. Lo que no tiene sentido es utilizar Scrum en entornos donde no hay un grado de incertidumbre alta.
AL.- Como buen gallego, voy a decir que depende. Cada organización es un mundo y podrá aprovecharlo en función de sus necesidades. El uso de Scrum permite obtener feedback continuo para adaptarse a los cambios y reaccionar a tiempo.

V.- ¿Scrum nos permite adaptarnos y entregar valor rápido, entonces?
SM.- Sí, el objetivo es la entrega de valor temprana, pero no a cualquier precio. De forma resumida: con Scrum

SUSANA MONTES
Scrum Master en Inditex

ADRIÁN LÓPEZ
Scrum Master en Accenture
@mradrianlopez

entregas valor rápido y todo el mundo está contento. ¿qué más se puede pedir?
TR.- Como al finalizar cada sprint, realizas una entrega útil, se pueden corregir los errores o realizar mejoras en tiempo real.
AL.- Aún recuerdo el día cuando alguien del equipo envió por error una ”push notification” de prueba a los usuarios reales de la app en desarrollo, que ya tenía su primera versión en producción. Por fortuna, el texto de la notificación era normal y el impacto relativamente pequeño. Esto no hace más que poner en valor los procesos de testing en todas las fases del desarrollo de un producto y, tal como nos enseña Scrum, a iterar, inspeccionar y adaptarse.
TR.- Scrum es un marco de trabajo adaptivo, aunque hay que seguir el manifiesto ágil.

V.- ¿Con qué problemas os habéis encontrado?
AL.- Algunos problemas recurrentes pueden ser la no conciencia de equipo y la lucha de egos.
TR.- Para mí, el principal problema es que el equipo no crea en Scrum por lo que sea hará muy difícil la integración.

TAMARA RODRÍGUEZ
Scrum Master en Vueling

SM.- En esencia, los problemas son los que nos podemos encontrar encualquier otro lado. Es un reto entender que el poder se diluye, que se trabaja en equipo, que se materializan principios como la trasparencia, la comunicación, el respeto, la humildad.
AL.- La solución pasa por fomentar un clima de confianza que genere un compromiso.
SM.- Y predicrar con el ejemplo.
AL.- Actividades de "team building" pueden ayudar a crear este pensamiento de equipo.

V.- Scrum se basa en el equipo: Product Owner, Scrum Master, Equipo de desarrollo... ¿Existe rivalidad entre los diferentes roles?
SM.- Dentro del equipo Scrum generalmente todo el mundo acepta el juego de roles, aunque entender qué tiene que hacer cada rol y qué se espera de él es un proceso que lleva tiempo.
TR.- Yo no he visto rivalidad en los roles, ya que dentro de los equipos no se siente el estatus de jerarquía y, de hechom no lo hay como tal.
AL.- Es habitual encontrar al "Scrum Master" organizando el trabajo del equipo y ejerciendo, de alguna manera, de "jefe" de proyecto, pero sin embargo, este rol no existe ni tiene ninguna equivalencia en Scrum.
TR.- De hecho, el equipo que ejecuta tiene todo el apoyo tanto del PO como del SM.
AL.- Existe un reparto de poder. de forma que las responsabilidades se dividen entre todos.
SM.- En mi opinión, hay más confusión en el rol que juegan ahora las personas externas al propio equipo Scrum, como pueden ser muchos de los stakeholders.

V.- Planificar, reuniones todos los días, revisión, restrospectiva... ¿No os dicen que son muchas reuniones?
AL.- El número de veces que he escuchado esto es incontable, pero no puedo estar más en desacuerdo.
SM.- No hay desperdicios, tienes las reuniones que tienes que tener. Todas las reuniones tienen un propósito definido y una duración máxima en función del sprint. Y sobre todo son, o deberían ser, muy eficientes. Si lo que tienes que decir puedes comunicarlo en 3 minutos en lugar de 12, mejor.

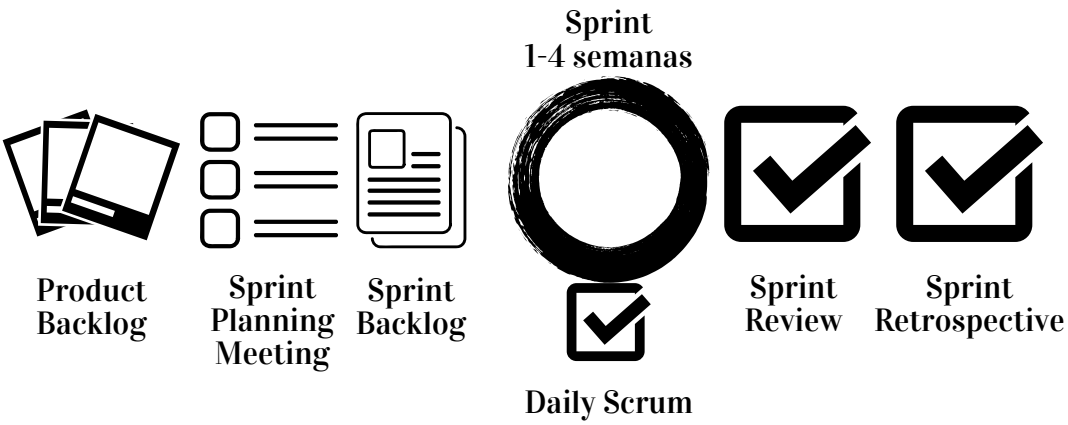
MANIFIESTO ÁGIL

PRINCIPIOS

1. Valoramos más a los individuos y su interacción que a los procesos y las herramientas.
2. Valoramos más el software que funciona que la documentación exhaustiva.
3. Valoramos más la colaboración con el cliente que la negociación contractual.
4. Valoramos más la respuesta al cambio que el seguimiento de un plan

2001. Manifiesto Ágil.
Autores: Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas

Proceso de SCRUM



AL.- Los eventos en Scrum nos ayudan y mucho. ¿Es posible estar realizando reuniones que no son productivas? Sí, pero entonces lo que hay que preguntarse es qué estamos haciendo mal. ¿Acaso no aporta valor usar una "Sprint Retrospective" para hacer visible un problema, proponer una solución entre todos, e intentar aplicarla en el siguiente sprint?
TR.- Las ceremonias o reuniones tienen un tiempo máximo y, realmente, lo que puede parecer llamativo son las Dailys Meetings, las reuniones diarias, pero estas sirven para sintetizar el estado del sprint, los impedimentos y lo que falta, por lo que evita reuniones improductivas e interminables

V.- Para hacer un sprint, ¿cómo valoráis el tiempo de las tareas?
SM.- En nuestro caso, abogamos por pensar en la complejidad de las tareas en lugar del tiempo que lleva acometerlas. La mejor métrica para saber cuánto tiempo nos va a llevar hacer algo es lograr un consenso del equipo, ya que no todos trabajamos a la misma velocidad, ya sea por desconocimiento, porque disponemos habilidades diferentes, etc.
AL.- Nosotros usamos lo que se conoce como "Planning Poker". Una técnica de estimación donde cada miembro del equipo asigna a cada tarea un valor en base a la sucesión de Fibonacci (1, 2, 3, 5, 8, 13, etc). Valores pequeños representan un esfuerzo pequeño, mientras que valores grandes representan un esfuerzo grande. Existen múltiples herramientas online para usar esta técnica, pero desde que tenemos una baraja de cartas física, no podemos vivir sin ella.

V.- Entiendo que la comunicación en equipo es fundamental en Scrum, ¿cómo hacéis para coordinaros?
AL.- Nos valemos de Slack, una herramienta para la comunicación de equipos que integra cientos de aplicaciones.
SM.- Lo suyo sería que si todos estamos presentes físicamente, hablemos. Si por el contrario, estamos dispersos físicamente, mejor vídeo, llamada o mensaje, por este orden. Lo que buscamos es que la comunicación sea altamente efectiva.
TR.- Normalmente, utilizamos Jira para poder visualizar el estado del proyecto y las tareas, pero el cara a cara con el equipo es muy importante. Por eso se realizan las diferentes liturgias o reuniones con el equipo .

Elementos clave en Scrum

Roles

Cada persona en Scrum tiene un rol que le confiere una serie de responsabilidades sobre el proceso. Los principales son el Producto Owner, el Scrum Master y el equipo de desarrollo.

Eventos

Cada uno de los momentos del proceso tiene un objetivo: establcer los requisitos del producto, planear el Sprint, decidir lo que entra en el Sprint, las reuniones diarias y las evaluaciones del Sprint y del trabajo en equipo.

Artefactos

Los instrumentos principales de Scrum son la pila de producto (product backlog), la pila de Sprint (Sprint Backlog) y el incremento, que es el valor añadido.

REVISTA VEINTE DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA...

RUBEN TURIENZO

HAZ QUE SUCEDA

CLICK

Fotos: Leandro Fernández Macho

LEANDRO FERNÁNDEZ MACHO

Fotos: Leandro Fdez. Macho

Profesor, coach y conferenciante experto en cambio, liderazgo y gestión positiva del estrés Reconocido como uno de los Top 100 Speakers 2020 más influyentes de España, por Thinking Heads

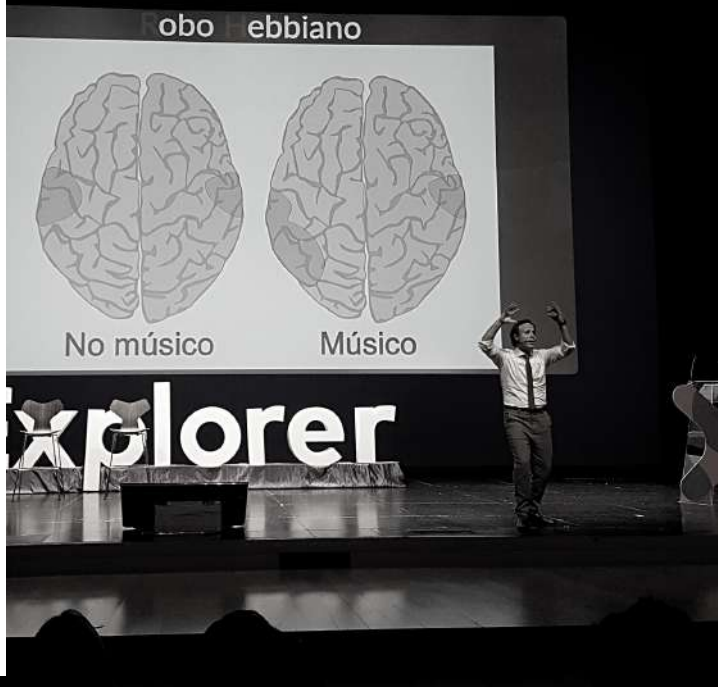
V.- Muy buenas, Leandro, ¿qué tal tu experiencia en Google?

LF.- ¡Hola Mario! Gracias por tu invitación a compartir en este fantástico proyecto que has creado, para aportar valor a la comunidad de apasionados por las personas y ¡enhorabuena! La verdad es que mi experiencia en Silicon Valley, diría que ha supuesto una oportunidad para "resetear" mi mente, mi percepción de lo que está sucediendo en el mundo y de lo que puede o va a suceder...

V.- ¿Qué va a suceder?

LF.- Empresas globales como Google, tienen un nivel de responsabilidad descomunal con respecto al futuro de nuestras vidas como individuos, como sociedad y como especie. Su capacidad de influencia social y el impacto de sus decisiones sobre nuestro futuro es probablemente mayor del que imaginamos. De hecho, una de las principales conclusiones con las que salí de Silicon Valley, tras conocer algunas de las tecnologías más disruptivas que vienen, es que el mundo se enfrenta a un desafío ético sin precedentes.

"El liderazgo consciente es, cada vez, más imprescindible porque hay decisiones, como por ejemplo en el campo de la biotecnología o la inteligencia artificial, que quizás una vez tomadas, no tengan vuelta atrás".



V.- ¿Y están preparados para ese liderazgo?
LF.- El "liderazgo consciente" es cada vez más imprescindible porque hay decisiones, como por ejemplo en el campo de la biotecnología o la inteligencia artificial, que quizás una vez tomadas, no tengan vuelta atrás.

V.- Dan vértigo esas decisiones.
LF.- Sí, pero el hecho de que en Google haya filósofos y filósofas, por ejemplo, ayudando a pensar en las implicaciones de algunas decisiones, da mucha confianza. Eso significa que quienes deciden son conscientes del inmenso poder del que disponen y de que, como decía el tío Ben, el tío de Spiderman: "un gran poder conlleva una gran responsabilidad".

V.- ¿Qué se respira en "Silicon Valley"?
LF.- Una energía especial en lo relativo al ámbito profesional y que creo es útil importar y hacer crecer de algún modo en nosotros. La sensación de que allí no hay miedo a pensar "a lo grande", a sentir "con pasión" los proyectos y actuar con la vocación de crear "el estándar mundial", es inspiradora. El espíritu "Think Big", se palpa en el ambiente y de alguna manera te envuelve. Es algo difícil de explicar con palabras, pero es una sensación que genera constantemente una pregunta de fondo en tu cabeza: "¿Y por qué no?" Una pregunta que nos enfrenta directamente con nuestros miedos y nuestra grandeza.

V.- ¿Hay mucho miedo?
LF.- Pues mira Mario, yo veo el entorno actual Vertiginoso, Incierto, Desafiante y de Aprendizaje permanente y esa es la V.I.D.A. que nos está tocando vivir. El cambio disminuye nuestra sensación de control y, por tanto, dispara el miedo primitivo a la muerte en nuestros cerebros, activando la respuesta de estrés en modo amenaza para tratar de recuperar el control.

V.- Y actuar de forma automática.
LF.- Sí, hay más tendencia a repetir comportamientos automáticos que funcionaban en escenarios pasados, pero que no necesariamente funcionarán ahora.

V.- ¿Y qué podemos hacer?
LF.- Lo que podemos hacer es decirle CIAO a los cambios siguiendo estos cuatro pasos de un modelo que creé hace unos años. C: Cambia todo lo que tú puedas cambiar de lo que no te guste y suceda a tu alrededor; I: Influye positivamente en quien pueda cambiar lo que tú no puedes cambiar; A: Acepta lo que no puedes cambiar de ningún modo y enfócate en lo que depende de ti; y O: descubre la Oportunidad para aprender o crecer que se esconde tras la incomodidad.

V.- Tenemos mucho que aprender sobre cómo funciona el cerebro, ¿verdad?
LF.- Para aquellos que dirigen personas, en mi opinión, resulta fundamental conocer el

> *"¿Y por qué no?" Una pregunta que nos enfrenta directamente con nuestros miedos y nuestra grandeza.*

funcionamiento del cerebro social. La comprensión de los frenos y los impulsores biológicos del cambio que encierra nuestro cerebro, son esenciales para aplicar estrategias que aumenten la agilidad y reduzcan las resistencias y el desgaste ante los cambios.

V.- Volvamos a Google. ¿Se habla de una cultura transparente?

LF.- Es el increíble nivel de "transparencia" de la organización. La libertad con la que las personas nos hablaban allí, me llamó muchísimo la atención. Que la comunicación sea tan abierta resulta sorprendente. Cualquier profesional de la compañía puede acceder a cualquier información de personas o proyectos. Larry Page y Sergei Brin, los fundadores de Google, cada jueves realizan una conferencia para toda la empresa en la que, a veces, participan ellos y, en otras ocasiones, personas de la organización, para contar qué está pasando y recibir cualquier tipo de pregunta que inquiete a los asistentes. Así, consciente o inconscientemente, impactan en los dos grandes sesgos del cerebro social: necesidad de control y necesidad de inclusión/aprobación; capaces de activar el sistema de recompensa o la amenaza cerebral.

> **"El cambio disminuye nuestra sensación de control y dispara el miedo primitivo a la muerte en nuestros cerebros".**

V.- ¿Y Apple?

LF.- En Silicon Valley encontré dos modelos "opuestos" en casos de éxito rotundo. Por un lado la cultura de Google que, como hemos visto, es súper abierta y transparente y por otro, la cultura de Apple, que es súper cerrada y hermética. Tuve incluso la oportunidad de conocer gente que trabajó en ambas compañías y me decían que en Apple casi no puedes hablar con nadie, solo puedes trabajar en la habitación asignada para ti, no puedes llevarte el ordenador a casa. Supongo que la necesidad de control extrema era un rasgo muy marcado en la

LA TRANSPARENCIA FAVORECE LA CREACIÓN DE ESCENARIOS EN LOS QUE LOS CEREBROS DE LAS PERSONAS PUEDEN OFRECER SU MEJOR VERSIÓN.

personalidad de Steve Jobs y eso ha calado de forma importante en la cultura de la compañía.

V.- Pero, Apple ha tenido éxito.
LF.- Pues viendo los resultados económicos, sí, aunque yo me atrevería a decir que tiene más posibilidades de generar agotamiento emocional en sus empleados, con el impacto que eso tiene en la capacidad para crear, arriesgar o innovar; y eso pone en riesgo la supervivencia de la compañía. La transparencia favorece la creación de escenarios en los que los cerebros de las personas pueden ofrecer su mejor versión.

V.- ¿Y sobre Facebook?LF.- En Silicon, me contaba unun empresario español que lleva unos cuantos años allí y cofundador de una Startup bastante crecida ya, su experiencia al intentar fichar a un ingeniero de Facebook. Era un ingeniero con experiencia y le ofreció 220.000 $ (40.000 $ más de lo que ganaba). El ingeniero ni se lo pensó. Directamente, le dijo que lo sentía mucho, pero que no. Que aún ganando más y con un proyecto interesante, no se planteaba abandonar Facebook y perder todos los beneficios sociales de los que disponía: desayuno, comida, cena, peluquería, masajes, etc. Todos ellos, beneficios de los que podía disfrutar sin salir de "la ciudad de Facebook". Es evidente que con la diferencia de salario podría comprarse todos esos beneficios sociales y unas cuantas cosas más, pero supongo que sentir que te cuidan, que se preocupan porque estés bien, y que todo esté integrado con facilidad en tu día a día, añade salario emocional y eso hace "la diferencia".

V.- ¿Alguna conclusión?
LF.- Creo que estos modelos nos invitan a reflexionar sobre la necesidad de que las empresas no miren solo hacia fuera, sino que miren también hacia dentro para cuidar la experiencia de aquellos que contribuyen a que lo de fuera "suceda". Como dice Sir Richard Branson, fundador de Virgin, "cuida a tus empleados, para que ellos cuiden a tus clientes".

V.- ¡Muchas gracias, Leandro! Y gracias por ampliar información en la web (pincha aquí).

QUE LAS EMPRESAS MIREN HACIA DENTRO PARA CUIDAR LA EXPERIENCIA DE AQUELLOS QUE CONTRIBUYEN A QUE LO DE FUERA "SUCEDA".

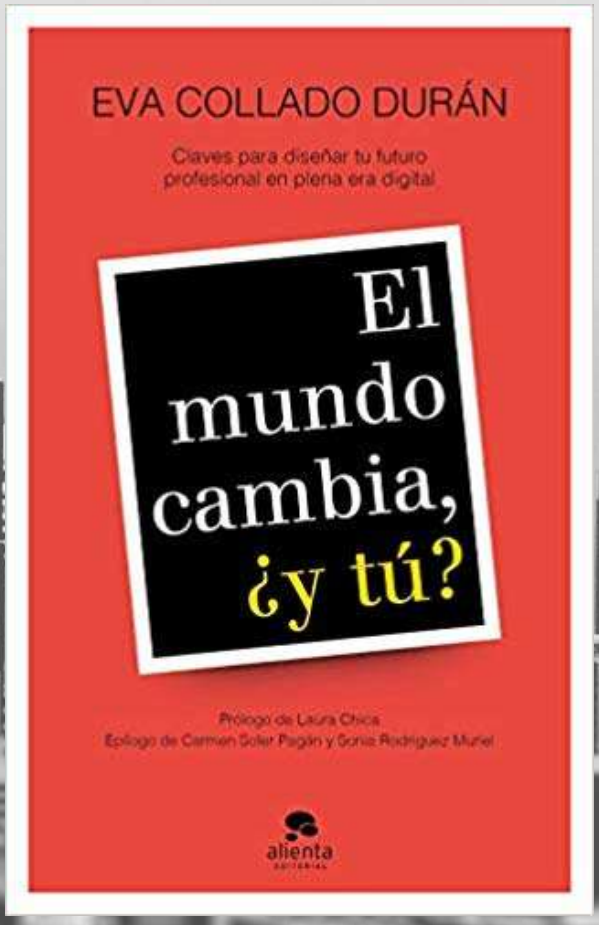
REVISTA VEINTE DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA...

EVA COLLADO DURÁN

EL MUNDO CAMBIA, ¿Y TÚ?

CLICK



REVISTA VEINTE DE RECURSOS HUMANOS

TE INVITA A DESCUBRIR

HRider

SOFTWARE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y FEEDBACK 360º

HRider

CLICK

WWW.REVISTAVEINTE.COM

RUBÉN MONTESINOS

Fotos:
Rubén Montesinos

Como dice Rubén Montesinos, los profesionales de la gestión de personas tenemos que ser proactivos en nuestra transformación para evolucionar, pivotar y seguir aportando valor.

V.- Hola, Rubén. Recuerdo una frase tuya: una empresa sin personas es un edificio. ¿Sigues pensando lo mismo?
RM.- Sí, sigo pensando lo mismo. En este mundo en el que vivimos o eres el que vendes o eres el que compras, por lo tanto, los negocios son conversaciones entre clientes y proveedores de productos y/o de servicios. Yo, que trabajo mucho con Pymes, cuando se hace la hora de cerrar la empresa al final de la jornada, y ya no queda nadie en las instalaciones, hay un vacío impresionante. Es el vacío que dejan esas personas que han estado peleando todo el día por conseguir los objetivos fijados por la compañía. Sin esas personas, esas instalaciones solo serían un edificio.

V.- ¿Has dicho que los negocios son conversaciones?
RM.- Sí, los negocios son conversaciones entre personas. La tecnología lo único que hace es facilitar el proceso, pero al final del otro lado, al final de la fibra óptica, de la wifi, del chatbox, del teléfono, del e-mail, al final del todo hay una persona.

V.- ¿Cuál crees que es el reto actual de los RR.HH.?
RM.- Volver a lo básico, a lo simple, a lo sencillo... Dejar de complicar las cosas y, de verdad, poner a las personas en el centro de nuestra estrategia. Como dice el principio KISS: "Keep it simple stupid". Muchas veces nos perdemos en las herramientas, en los procesos, en las metodologías, creamos sistemas complejos, burocráticos y perdemos el foco. Hay una cierta presión por tener que hacer lo que está de moda en ese momento sin mirar si de verdad es bueno para nuestra gente y para el negocio.

V.- Por ejemplo, poner futbolines ¿Los ponemos?
RM.- En el mundo de los recursos humanos hay muchas realidades y no siempre las empresas están lo suficientemente maduras, ni tienen la cultura adecuada para según qué cosas... Por lo tanto, no siempre hay que tirar las paredes y hacer oficinas "open space", no

"VOLVER A LO BÁSICO: DEJARDE COMPLICAR LAS COSAS Y, DE VERDAD, PONER A LAS PERSONAS EN EL CENTRO DENUESTRA ESTRATEGIA."

todas las empresas necesitan tener un "scrum master", ni trabajar en "squads", ni hacer todos los procesos con metodologías "Agile", ni abrazar la "holocracia" y eliminar todas las jerarquías. De verdad que no hace falta poner un "futbolín" en todas las empresas para que la gente esté a gusto en el trabajo.

V.- Volvamos a los básicos, ¿pero qué son los básicos?
RM.- Pues respetar a las personas, escucharlas, informarlas, cuidarlas, involucrarlas, darles feedback de su desempeño

"DEJA DE SER EL PATITO FEO DE TU ORGANIZACIÓN Y PONTE A SURFEAR LA OLA; DEJA DE SER ALMOHADILLA Y CONVIÉRTETE EN UN HASHTAG DE UNA VEZ."

—RUBÉN MONTESINO, CONSULTOR, FORMADOR Y SPEAKER EN MATERIA DE RR.HH

para que puedan mejorar, crear entornos retadores y estimulantes que exijan dar lo mejor de sí mismas para que crezcan y evolucionen dentro de sus posibilidades personales, siempre alineadas con el negocio.

V.- ¿Y qué rol tenemos que adoptar quienes nos dedicamos a la dirección o gestión de personas?
RM.- Los profesionales de la gestión de personas tenemos que ser proactivos en nuestra transformación para evolucionar, pivotar y seguir aportando valor. ¡Tenemos que ser como la almohadilla del teclado de nuestros móviles! Hace cuatro días no era nadie en el panorama y hoy en día, es la "tecla" que más lo peta ¿Por qué? Porque ha sabido transformarse de almohadilla a hashtag para subirse a la ola de los nuevos cambios. Así que: "deja de ser el patito feo de tu organización y ponte a surfear la ola; deja de ser almohadilla y conviértete en un hashtag de una vez".

V.- Como interim manager y mentor de directivos de Recursos Humanos, ¿con qué te quedas?
RM.- Me quedo con la mirada cómplice de los y las profesionales con las que trabajo una vez que hemos terminado el proceso. Mi primer cliente en solicitar

este servicio fue la empresa Pavigym, trabajando con Laura Brotons, que es su actual Directora de Personas y Talento. Cuando empezamos a colaborar Laura me recordó que había sido alumna mía en uno de los Masters en los que yo impartía formación. Pues bien ahora soy yo el que va a verla a ella a las charlas, mesas redondas y foros en los que participa. Así que creo que se cumple aquello de que el alumno supera al maestro... Y confieso que es una de las cosas más gratificantes que estoy viviendo: poder ayudar a otras personas a que crezcan como profesionales y dejar así mi pequeño legado.

"Zombis laborales: aquellas personas que han caducado como profesionales porque no han trabajado su empleabilidad y no entienden los nuevos retos profesionales."

V.- ¿Y cuál es el reto actual de Rubén Montesinos?:
RM.- Mi reto es consolidar mi proyecto profesional y a pesar de que no debería desvelarlo todavía, confieso que estoy preparando un proyecto muy chulo, que bajo la marca #NoWorkingDead, tiene como público objetivo a todo el colectivo de profesionales de Recursos Humanos. Estamos rodeados de zombis laborales, de aquellas personas que han caducado como profesionales porque no han trabajado su empleabilidad y ahora no entienden los nuevos retos profesionales a los que nos enfrentamos. Como diría nuestro amigo Francisco Alcaide: "nuestro desarrollo profesional es nuestro destino"; así que lo que hay que hacer es coger las riendas de nuestra empleabilidad.

V.- Por cierto, cuatro ediciones de Move Your Talent ¡Enhorabuena!
RM.- Cuatro ediciones ya y nos hemos dado cuenta de lo potente que es trabajar a trío en el aula con nuestros alumnos y alumnas. MoveYourTalent es el niño bonito de Almudena Lobato, Elena Arnaiz y un servidor. Es un programa que más que una formación es una "transformación", que nace de nuestra inquietud por accionar todo ese talento que tienen las personas y que, en muchos casos, está dormido, escondido o agarrotado.

Rubén Montesinos
@RubenMontesinos
Interim Manager, Employer Branding
www.rubenmontesinos.com

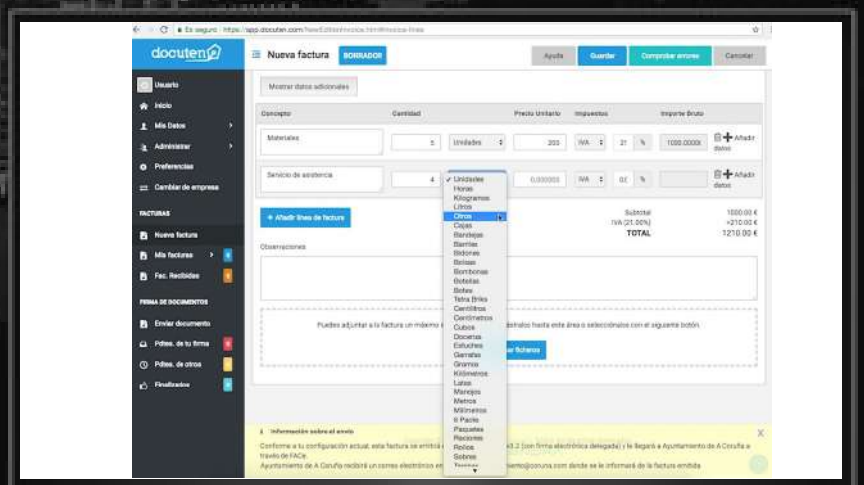
REVISTA VEINTE DE RECURSOS HUMANOS
TE INVITA A DESCUBRIR

DOCUTEN

PLATAFORMA DE FACTURA Y FIRMA DIGITAL

Docuten

CLICK



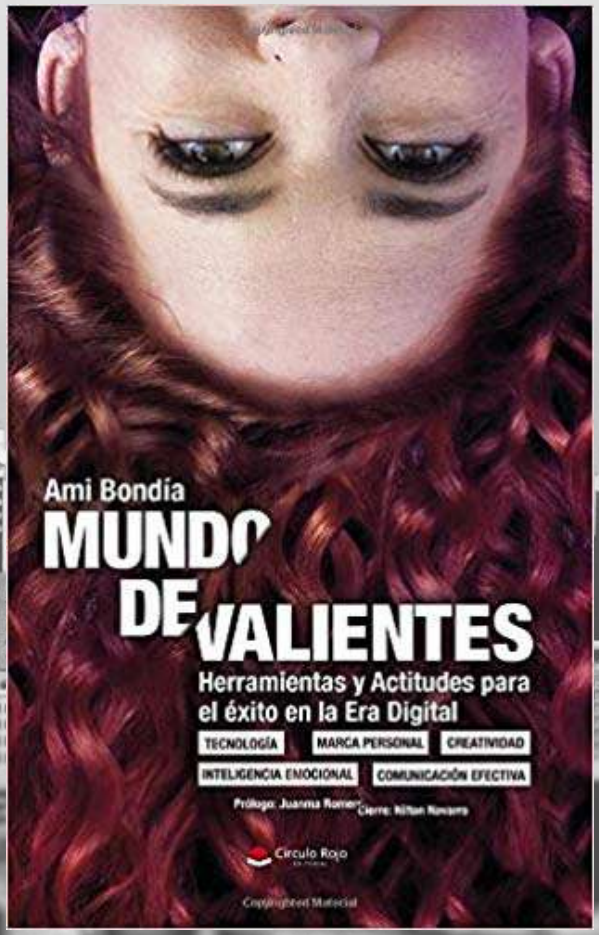
REVISTA VEINTE DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA...

AMI BONDÍA

MUNDO DE VALIENTES

CLICK



JOSEFINA RIBER

Fotos:
Josefina Riber

Organizaciones y personas tenemos que estar actualizadas para encarar el mundo empresarial en el que vivimos y el mundo al que nos dirigimos. Hablamos con Josefina Riber.

V.- Después de cientos de proyectos nacionales e internacionales en compañías de miles de empleados, ¿qué has aprendido de la dirección y gestión de personas?
JR.- He constatado en primera persona elementos que todas comparten: la ilusión con la que todos los recién llegados enfrentaban su primer día en el puesto, la satisfacción de un reconocimiento, el éxito compartido de un descubrimiento y la celebración después de un trabajo bien hecho. Los seres humanos, las personas, somos talento, siempre, en cualquier parte del mundo.

V.- Por cierto, ¿hay guerra por el talento?
JR.- En España estamos ensimismados con una guerra de talento con tasas de desempleo del 14% en la actualidad, y que ha llegado hasta el 25%; en otras regiones del mundo estas tasas de desempleo no superan el 4% y están en una situación técnica de pleno empleo. En ellas sí que hay una guerra por el talento auténtica. Y en la "guerra por el talento" siempre tiene ventaja quien cuenta con los "mejores soldados". Ya decía Charles Darwin que no sobreviven las especies más fuertes, lo

hacen las que se adaptan y las empresas también responden a este arquetipo.

V.- Nuevos modelos de negocio, viejas estructuras organizativas ¿Hay mucho que cambiar?
JR.- En España se han trabajado poco las estructuras de las compañías y, de hecho, conocerás pocas organizaciones que cuenten con un departamento de organización. Existen departamentos de organización, sobre todo en compañías industriales, pero muy circunscritos al ámbito de la producción; pero son prácticamente inexistentes en el sector servicios.

V.- Algunas personas entienden que la organización es dibujar un organigrama.
JR.- Una estructura organizativa es mucho más que un dibujo en un PPT, que sería la estructura formal. También hay estructuras informales que hay que optimizar. Un diseño organizativo eficiente depende del modelo de negocio, de los sistemas de la

EN LA "GUERRA POR EL TALENTO" SIEMPRE TIENE VENTAJA QUIEN CUENTA CON LOS "MEJORES SOLDADOS"

información, del modelo organizativo, etc.; y en este momento de profundos cambios, es inviable tener un diseño organizativo estático porque este resultará ineficaz.

V.- Transformación de la organización y ¿transformación digital, también?
JR.- La transformación digital es mucho más que equipar a las empresas con tecnología, es transformar a los equipos humanos de las compañías, que no son nativos digitales, en agentes tecnológicos, y que sean capaces de leer el nuevo mundo con herramientas diferentes. En la época del Big Data es necesario concluir que todo diseño organizativo que no se base en las matemáticas, la estadística y la predicción, será un fracaso. El diseño organizativo es una

"LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ES TRANSFORMAR A LOS EQUIPOS HUMANOS DE LAS COMPAÑÍAS EN AGENTES TECNOLÓGICOS, Y QUE SEAN CAPACES DE LEER EL NUEVO MUNDO CON HERRAMIENTAS DIFERENTES".

—JOSEFINA RIBER

ciencia que exige mucho más que dibujar castillos en el aire y que siempre se traduce en datos, no en suposiciones.

V.- Hablando de actualización, Josefina, eres la primera mujer en España dedicada a RR.HH. que ha conseguido la certificación SPHRi de HRCI® y la nueva certificación superior SHRM-SCP, las dos certificaciones internacionales más prestigiosas. ¡Enhorabuena!. ¿Cómo te sientes?
JR.- Muy contenta. Y más aún porque el mensaje de excelencia de las certificaciones está calando con mucho vigor en el mundo profesional y en las organizaciones en España, que están también ocupadas en preparar a sus equipos para el cambio.

V.- ¿Por qué te certificaste?
JR.- Certificarme era obligatorio si quería permanecer vigente y actualizada en el mundo profesional actual y, sobre todo, en el que está por venir, que va a ser radicalmente diferente al que conocemos. Comencé a escrutar el universo profesional fuera de nuestras fronteras y me sorprendió que hubiese una organización comoHRCI® que precisamente había certificado a más

de 500.000 profesionales en los últimos 40 años. Me pareció asombroso. En las mejores compañías del mundo, en las Fortune 500, todas tienen plantillas con profesionales certificados.

V.- ¿Hablamos de Apple, Microsoft, Google?
JR.- En Apple, Alphabet (Google), Microsoft, Amazon, Facebook, Johnson&Johnson, JPMorgan, Exxon Mobil Corp, Berkshire Hathaway B o Bank of América, las empresas con mayor valor bursátil en 2018, hay miles de certificados. Desde los 100 hasta los más de 2.000 profesionales certificados en algunas de ellas. Muchas veces nos preguntamos en España cómo es posible que tantas compañías, sobre todo en USA tengan un nivel de productividad y resultado empresarial tan enorme y uno de los motivos, sin duda, es que tienen plantillas con profesionales de un nivel máximo.

"Certificarme era obligatorio si quería permanecer vigente y actualizada en el mundo profesional actual y, sobre todo, en el que está por venir, que va a ser radicalmente diferente al que conocemos."

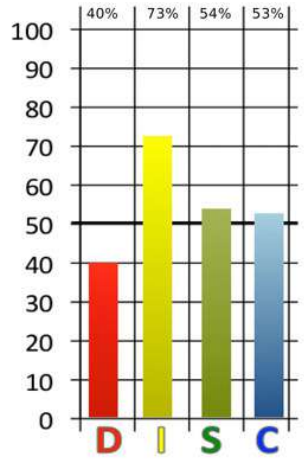
V.- ¿Y en España?
JR.- El respeto a mis clientes y alumnos es máximo en las certificaciones. Recuerdo ya, con cierta nostalgia, a los primeros líderes de recursos humanos que iniciaron programas de certificación en España para su equipos: Paul Tran, Director de RR.HH. en Hijos de Rivera S.A.U, David Ingelmo, Head of People Customers&Markets at Naturgy, Álvaro Vázquez Losada, Director de Gestión de Personas Iberia y LATAM en Securitas Direct o Manuel Porrúa García, Director de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa en Fraternidad Muprespa. Gracias a su ejemplo, más de 80 compañías y 400 profesionales en España han comenzado entrenamientos HRCI® para sus plantillas, y los masters de RR.HH. más innovadores como EAE, ERLAC o el que propone Cámara de Comercio de Badajoz, ya integran preparaciones HRCI®.

Josefina Riber
@FiniRiber
SPHRi. SHRM-SCP, Scrum Master®
www.2mprogress.com

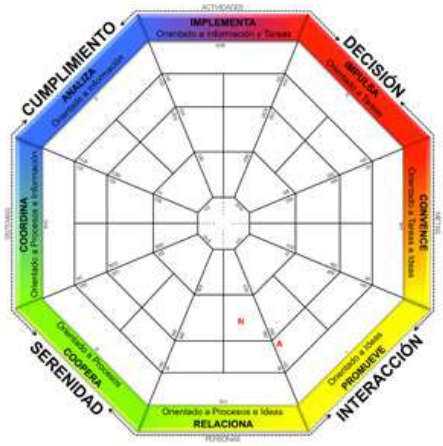
DISC

Selección y desarollo del talento humano

Análisis de comportamiento humano



Para ti o para tu equipo. Conoce de manera rápida y sencilla cuáles son tus fortalezas y tus áreas de mejora, cómo te perciben los demás y cómo reaccionas de forma natural. ¡Desarrolla el talento humano de tu organización!



Avalado por:

DISC INTERNATIONAL INSTITUTE

AHORA, YA PUEDES UTILIZAR LA HERRAMIENTA DISC DE REVISTA VEINTE

CLICK

VEINTE

RECURSOS HUMANOS

REVISTA VEINTE

WWW.REVISTAVEINTE.COM

NOVIEMBRE
2019