



Cómo gestionar una plantilla de **100.000** empleados

Cada vez hay más
empresas con
miles de
empleados.
Santander,
Telefónica, ACS,
BBVA y Ferrovial
tienen una
plantilla superior
a los 100.000
profesionales
repartidos por
todo el mundo

PÁGINAS 2 Y 3



La complejidad de gestionar plantillas gigantes

Cada vez más empresas manejan nóminas de decenas de miles de profesionales, repartidos en varios países. Telefónica, ACS, Santander, BBVA y Ferrovial tienen más de 100.000 empleados

Son pocas, pero en España cada vez hay más empresas que manejan un volumen de plantilla importante. Para convertirse en lo que hoy son, grandes multinacionales que compiten en mercados internacionales, han tenido que incrementar su nómina de empleados. Telefónica, BBVA, Santander, ACS y Ferrovial disponen de una plantilla de más de cien mil profesionales, repartidos en distintos países. Otras, la mayoría, no ha alcanzado esta cifra, pero también disponen de un equipo compuesto por decenas de miles de personas.

Manejar tal volumen de profesionales es, sin duda, una tarea ardua, que ha

hecho que los departamentos de recursos humanos de estas compañías adquieran mucha más notoriedad dentro de la organización.

La gestión de recursos humanos de una empresa de una dimensión, como por ejemplo Ferrovial, con 100.340 empleados repartidos en 42 países, sólo es posible gracias a cuatro palancas de gestión. "En primer lugar, apostando por un modelo organizativo esencialmente descentralizado, es decir, en el que las unidades de negocio y organizaciones filiales cuenten con un equipo de recursos humanos propio y con un nivel de autonomía que asegure la más alta calidad en la prestación de servicios de recur-

TEXTO
PAZ ÁLVAREZ

sos humanos a nuestros profesionales", afirma Jaime Aguirre de Cárcer, director de recursos humanos de Ferrovial, quien añade que es clave contar con una clara definición de modelos y procesos de gestión, que aseguren el equilibrio entre la homogeneidad de la gestión y la adaptación a las peculiaridades y requerimientos locales.

Pero también, añade, es fundamental completar este modelo básico con la identificación de aquellos colectivos o ámbitos de gestión de carácter estratégico "en los que la presencia de nuestra corporación debe ser directa, como sucede con los procesos de definición estratégica y con la gestión de colectivos

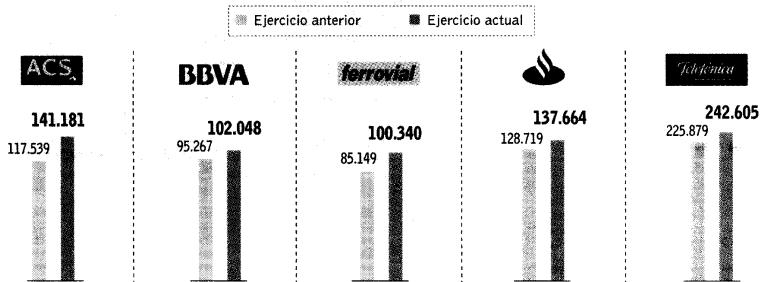
directivos o de alto potencial". En Santander, con 137.664 profesionales, así lo asegura su director de recursos humanos, José Luis Gómez Alciturri, el foco se pone en el talento, un recurso crítico para el crecimiento y el liderazgo del grupo. "Nuestras políticas y nuestra actividad están enfocadas a un objetivo doble, como es atraer el talento de los mejores profesionales y apoyarlo para que desarrolle todo su potencial". Para ello, el grupo que preside Emilio Botín, está desarrollando políticas cada vez más corporativas, o lo que es lo mismo, más globales, en áreas como la selección de los profesionales, la formación, la integración, el conocimiento, la evaluación, la compensación, el desarrollo y la movilidad. "En Santander, los profesionales perciben que con su trabajo están constituyendo a la construcción de un gran bando a nivel mundial", afirma Gómez Alciturri.

Otra entidad financiera, BBVA, que sobrepasó en 2007 la barrera de los cien mil empleados repartidos en 32 países, ha hecho que la gestión de personas sea una tarea de todos. "Forma parte de la función de todos y se trata de una tarea asumida por todos los responsables de equipo para que llegue a todos los rincones de la organización", afirma Juan Ignacio Apoitá, director de recursos humanos. Destaca, además, que el papel de este departamento se basa, hoy día, en asesorar, formar a directivos y responsables de unidades de negocio para que asuman el reto de la gestión de personas. "Aspiramos a tener políticas globales, pero a su vez que haya una adaptación a las políticas locales. Temas como la política de compensación, la evaluación del desempeño, la gestión por competencias y la formación se definen dentro del marco corporativo", señala Apoitá. Una característica, según apunta el socio del área de gestión del talento y del rendimiento de Accenture, José Ma-



De arriba abajo: la sede del Banco Santander en Boadilla (Madrid), las oficinas de Telefónica, ACS, Ferrovial y BBVA en Madrid, compañías con más de 100.000 empleados en nómina. PABLO MONGE / MANUEL CASAMAYÓN

Empresas del Ibx con más de 100.000 empleados



Fuente: datos extraídos de la CNMV, según el tercer trimestre de 2007

Cinco Días

nuel Casado, que se antoja difícil en este tipo de organizaciones y que permite hacer negocio en Latinoamérica, Reino Unido o Alemania, es la integración de una plataforma de gestión común, "que comparta los mismos sistemas, así como tener una política de recursos humanos transversal de reglas comunes y locales, y vertebrar la integración de un entorno que ayude a ello, como un centro de integración, que puede ser a través de universidades corporativas".

En Accenture, cada año analizan distintos modelos organizativos de las multinacionales, que tienen más de 50.000 empleados, como British Petroleum, SAP, Johnson & Johnson, Citigroup, Allianz, Shell, Ernst & Young o British Telecom, y cuya gestión de personas es compleja. Tras el análisis, la consultora concluye que la función corporativa de recursos humanos tiende a consolidarse como función separada del nivel geográfico de recursos humanos, agrupando las funciones estratégicas y de diseño y control de políticas globales. "También se favorece la cercanía al negocio mediante la función de socio de

EXPATRIADOS

MEJOR, DOS LENGUAS

Lo que debe saber gestionar una compañía con presencia en varios países. "Tiene que definir cuál es la lengua de trabajo. En este caso, el español, y combinarlo con la lengua de los negocios, el inglés", afirma José Manuel Casado. Otro tema, que la mayoría de las empresas, en opinión del socio de Accenture, no tienen resuelto es la gestión de expatriados. "Las organizaciones se preocupan cuando el profesional se va, y no le presta atención cuando vuelve. Y sucede que el profesional acaba identificándose más con el lugar al que ha estado destinado que con suyo de origen".

recursos humanos, que responde a los problemas de recursos humanos del negocio o canaliza a través de un especialista las cuestiones no resueltas. Otra forma es apoyarse en coordinadores corporativos por función y geografía, o negocio".

Uno de los retos de las empresas con gran volumen de empleados es transmitir la cultura corporativa a todos los rincones de la organización. Se trata de que todos los profesionales vistan la camiseta corporativa y puedan sentir orgullo de pertenencia. "En Santander, los profesionales perciben que con su trabajo están contribuyendo a la construcción de un gran banco a nivel mundial", señala Gómez Alciturri. Para fomentar el orgullo de pertenencia subrayan todo aquello que tienen en común las personas que componen la plantilla de la entidad. "Nuestros valores corporativos, las ventajas de formar parte de una empresa líder, nuestro

EN MI OPINIÓN...



JUAN IGNACIO APOITA
Director de recursos humanos de BBVA

"Aspiramos a planes globales, pero a su vez que haya una adaptación a las políticas locales"



JAIME AGUIRRE DE CÁRCER
Director de recursos humanos de Ferrovial

"Nuestra apuesta es un modelo organizativo de recursos humanos descentralizado"

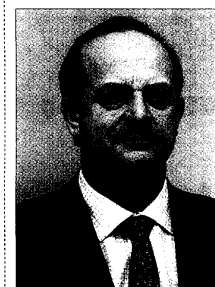


JOSÉ LUIS GÓMEZ ALCITURRI
Director de recursos humanos de Santander

"Nos centramos en atraer y apoyar en su desarrollo el talento de los mejores"

El ejemplo de Gore y la teoría de las 150 personas

En psicología cognitiva, según el socio de gestión del talento y del rendimiento de Accenture, José Manuel Casado, existe el concepto de capacidad canalizadora, que se refiere al espacio del cerebro para asimilar cierta información. El antropólogo Robin Dunbar, continúa el consultor, ha estudiado concienzudamente la capacidad social que tenemos de retención y de relación social y ha elaborado una ecuación, que funciona en la mayoría de los primates, según la cual es capaz de calcular cuál será el tamaño posible del grupo social para cada especie. Parece ser que en el caso del homo sapiens, la estimación es de 147,8 miembros. "Esto quiere decir que 150 es el número ideal de empleados de una compañía".



José Manuel Casado, socio de Accenture.

saber hacer, la inversión en responsabilidad social corporativa y nuestra propia cultura, caracterizada por el modelo de liderazgo y la vivencia de los valores desde su fundación hace 150 años". Con el fin de mantener esta cultura corporativa, Santander facilita, afirma Gómez Alciturri, "el encuentro entre los profesionales del grupo de los distintos países a través de los programas de integración, el intercambio de mejores prácticas, la celebración del 150 aniversario, el hecho de haber recibido cien acciones del banco que nos permite ser accionistas además de empleados".

Por su parte, BBVA cree que el primer paso es tener una definición del concepto de cultura corporativa. "Cada organización tiene que diseñar los rasgos que diferencias al grupo, que son básicamente el liderazgo y el compromiso con las personas. Después, el gran reto es transmitirlos al resto de los empleados, a través del equipo directivo, y que sean valores que se vivan dentro de la organización", afirma Juan Ignacio Apoita.

Cualquier empresa multinacional, asegura Jaime Aguirre de Cárcer, director de recursos humanos de Ferrovial, debe enfrentarse al reto que implica la gestión de manera integral, coherente y planificada de diferentes realidades locales. Pero también tiene la obligación de aunar los diferentes intereses, homogeneizar políticas y crear una única cultura corporativa, fruto del análisis conjunto de los escenarios que conviven en ella. "Hemos experimentado un crecimiento inorgánico

sobresaliente que ha cambiado nuestro perfil. Esta realidad nos ha impulsado a implantar políticas de recursos humanos dirigidas a garantizar la difusión de la cultura corporativa a todos nuestros profesionales", afirma.

Esta teoría, señala Casado, ha sido comprobada en todo tipo de organizaciones y en todo tipo de contextos productivos, incluso en organizaciones militares. "Se cree que cuando se supera este número de 150 personas, ocurren una serie de cosas difíciles de definir, pero muy reales, que hacen que las personas pierdan su capacidad de interpretación de la realidad y razonamiento". Incluso, agrega, hay casos, como Gore Associates, una empresa privada con inversiones multimillonarias en tecnologías punta y con un éxito espectacular, que no sobrepasa esta cifra.

"El éxito de esta compañía se debe, lo aseguran los observadores, a que cuando llega a 150 personas crea otra empresa distinta en la que todo el mundo se conoce y tiene relación". Actualmente Gore ha conseguido crear el espíritu de pequeña empresa, tan contagioso y con tanto gancho que ha sobrevivido a pesar de haberse convertido en una empresa billonaria con una plantilla de miles de empleados.

Uno de los retos es transmitir la cultura corporativa a todos los rincones