“La transformación y la gestión del cambio a través del liderazgo es la clave”

Este artículo refleja la situación en el momento de su publicación. El contenido puede haber quedado desactualizado desde entonces.

28/05/2021 Susana Arias, Directora de Recursos Humanos de Porsche Ibérica, entró en la compañía hace poco más de seis meses y no había tenido hasta entonces relación con el sector del automóvil. Después de esta primera etapa de rodaje, nos cuenta cómo está siendo su experiencia y algunas de las ideas que quiere implementar.

¿Qué balance general hace de estos meses y qué es lo que más le ha sorprendido de la empresa?

Ha sido un periodo realmente peculiar, porque me incorporé en plena pandemia y sin que apenas hubiera gente trabajando en la oficina. Es una situación rara la de hacerte cargo del departamento de Recursos Humanos de una compañía e ir conociendo a los empleados a través de las pantallas y con cuentagotas.

Para mí ha sido sorprendente y muy positivo descubrir cómo, después de más de 70 años, Porsche mantiene intactos los valores, la esencia y la cultura que transmitieron sus fundadores. Nuestros valores, como deportividad, familia, espíritu pionero y orgullo de pertenencia nos orientan sobre lo que es realmente importante, y en ese sentido todos defendemos con absoluta convicción una línea de trabajo basada en esos principios.

Cuando entras en las oficinas, percibes la cultura, ves la historia escrita en muchas de sus paredes y, cuando hablas con la gente, el orgullo aflora de manera inmediata, es una magia que te envuelve y enamora rápidamente.

Por todo esto, Porsche es una empresa que fascina y donde la percepción interna es excelente, pero la externa también. Diariamente recibo currículums, acompañados de cartas de presentación en las que hablan con veneración de esta empresa y cuentan cómo desde niños sueñan con trabajar aquí.

Dicho esto, también tenemos por delante una labor de transformación para adaptarnos rápidamente a los métodos y exigencias de los tiempos modernos.

Desde su punto de vista como responsable de Recursos Humanos, ¿en qué valores estratégicos se apoyará para emprender esa transformación?

Tenemos cinco grandes áreas que abordar: los nuevos modelos de trabajo, el desarrollo y el aprendizaje, el liderazgo para la transformación, la diversidad y ser una compañía atractiva.

Desde Recursos Humanos debemos conseguir que los equipos lleven a cabo la transformación con motivación, dotándoles del conjunto de habilidades, del *mindset* y de las herramientas adecuadas, así como creando oportunidades de desarrollo. Es muy importante dar forma a un ecosistema para desarrollar nuevas formas de trabajo y fomentar la creación de equipos colaborativos de éxito.

También debemos trabajar en alcanzar un liderazgo sólido que dé fuerza y motive a los equipos en tiempos de transformación y que sea capaz de adaptar la filosofía de la empresa a nuevas y más eficaces maneras de pensar.

¿Qué es para usted la diversidad?

No se puede entender este concepto únicamente como la igualdad entre hombres y mujeres, ni como una cuota. Hemos hecho una apuesta por la diversidad de talento, por lo que aporta y enriquece el día a día y las decisiones que tomamos.

Diversidad es lo que nos aporta esa riqueza a la que me refería, es la integración de distintos puntos de vista, de mundos dispares, de maneras diferentes de afrontar los retos, para hacer una puesta en común y llegar a soluciones consensuadas.

En Porsche me he encontrado una empresa abierta en este sentido, donde los méritos y los conocimientos son la clave para progresar, sin atender a matices de otra índole.

¿Qué valores debe tener una persona para desempeñar una función de liderazgo?

En Porsche entendemos el liderazgo como una acción, no como una posición, y liderar con el ejemplo es la clave. Nuestro modelo de liderazgo se basa en cuatro grandes pilares: innovación, equipo, resultados y reflexión.

La innovación nos hace mirar hacia el futuro estratégicamente y desarrollar e implementar nuevas ideas. El trabajo en equipo es importante para alcanzar los objetivos y los resultados, para compartir conocimientos y promover la cultura del aprendizaje creando entornos adecuados. Resultados significa saber gestionar la complejidad, ser efectivos y vivir apasionadamente. La reflexión nos hace actuar con responsabilidad e integridad, porque alguien íntegro da ejemplo a los demás y les hace comprender fácilmente que todos tienen un fin común, que no es otro que ayudar al progreso de la compañía, que redundará en el beneficio propio.

Esta nueva "revolución" que transformará por completo la industria del automóvil, ¿cómo afectará en Porsche Ibérica?

Nuestra apuesta es adaptarnos con rapidez al futuro y cualificar a nuestros empleados. El proceso de

digitalización que se está experimentando en múltiples áreas va a hacer que muchas tareas que hoy se realizan por métodos tradicionales se dejen de hacer. Por eso es vital la formación. Este es otro de los puntos donde me ha sorprendido la cultura Porsche. Desde siempre se le ha dado mucha importancia a la formación constante de los empleados y, en este instante, esa formación adquiere una relevancia aún mayor, precisamente por la rapidez y magnitud de los cambios que se están produciendo en el modelo de negocio.

¿Hay algún nuevo método o sistema de trabajo que esté implantando Porsche Ibérica?

Hemos implantado tecnologías colaborativas y también hemos lanzado formación para la mejora de habilidades digitales. Fomentamos el trabajo transversal, donde se transfiera el conocimiento y se potencie la creatividad, además de la labor de equipo y el intercambio de puntos de vista entre personas que no tienen un vínculo laboral en su día a día. En concreto, anualmente organizamos grupos transversales para trabajar temas relacionados con la estrategia de la compañía, que se convierten en proyectos reales que se implementan y se desarrollan.

En España, Porsche es una empresa de pequeño tamaño. ¿Qué ventajas y desventajas puede tener su gestión respecto a las grandes?

Indudablemente, se maneja con más facilidad un grupo pequeño, porque los procedimientos son más ágiles y el que todos se conozcan también ayuda en ese sentido. Sin embargo, en muchas cosas tenemos que alcanzar idénticos objetivos que los grandesa pesar de contar con menos personal, lo que nos obliga a un grado de eficiencia superior.

¿Tiene la percepción de que los empleados de Porsche Ibérica están satisfechos en la empresa?

No solo tengo esa percepción, sino que nuestras encuestas de empleados nos muestran el altísimo nivel de satisfacción con la empresa y su compromiso. Además, dichas encuestas confirman que esta es una de las compañías mejor valoradas para trabajar en ella. Tenemos la filosofía de que hay que tratar al empleado como lo hacemos con nuestros clientes. Y esto no es una frase hecha; lo demostramos con acciones concretas. Igual que buscamos experiencias exclusivas para hacer sentir especiales a los clientes, también esto es aplicable a los empleados. Un detalle ilustrativo: el día de su cumpleaños, cada empleado recibe una invitación para ir con un acompañante a disfrutar de una cena o almuerzo en algún restaurante emblemático de Madrid.

¿Cómo va a gestionar el teletrabajo una vez que se normalice la situación y dejemos atrás la pandemia?

La experiencia que hemos adquirido en este último año ha sido muy buena. Lo efectivo es trabajar por objetivos, por productividad y tener flexibilidad. El talento demanda flexibilidad. Se ha demostrado que cuando se le permite a la gente la conciliación entre vida laboral y profesional, la respuesta es positiva y la eficiencia mejora.

Lo lógico es que llegáramos a un modelo flexible, con parte del tiempo en la oficina y otra trabajando

desde casa, porque tampoco debemos olvidar la importancia que tienen las relaciones personales. Estamos trabajando para trazar un plan de *smart working* , un modelo 360, que aborde tiempos, espacios y cuidado de los empleados. En definitiva, un plan que responderá a las necesidades de los empleados y a los intereses de la organización, al tiempo que mantendrá la productividad y la eficiencia y transformará nuestra forma de trabajar.

Esta transformación, ¿cómo cambiará el modelo organizativo?

El futuro está aquí ya. El uso de las nuevas tecnologías o el negocio *online* exigen nuevas habilidades y conocimientos. Tenemos que cambiar rápidamente nuestra forma de pensar y adaptarnos.

Ahora mismo, la movilidad eléctrica y la digitalización son asuntos prioritarios para Porsche, lo que implica que hayamos reforzado áreas en la empresa para atender necesidades que antes no requerían un desarrollo tan rápido. Necesitamos talento para el desarrollo del negocio, y dentro del talento incluimos conceptos como capacidad de adaptación, flexibilidad, organización, equipo, pensamiento crítico. En este sentido nuestra apuesta es la inversión para que las personas estén preparadas de cara a este futuro que ya es presente.

En Porsche no cambiamos la visión, la misión ni la cultura, apostamos por el cambio tecnológico como oportunidad, pero las personas aportan la diferencia.

Image Sublines

Path: Entrevista a Susana Arias/fotos/img_2.jpg
Title: Susana Arias, Directora de Recursos Humanos de Porsche Ibérica, 2021, Porsche Ibérica
Subline: Susana Arias en las oficinas de Porsche Ibérica.

Path: Entrevista a Susana Arias/fotos/img_4.jpg
Title: Susana Arias, Directora de Recursos Humanos de Porsche Ibérica, 2021, Porsche Ibérica
Subline: Reunión estratégica de grupos transversales.

Path: Entrevista a Susana Arias/fotos/img_5.jpg
Title: Susana Arias, Directora de Recursos Humanos de Porsche Ibérica, 2021, Porsche Ibérica
Subline: Susana Arias y uno de los grandes iconos de la compañía, el Porsche 911.

Link Collection

Link to this article
https://newsroom.porsche.com/es_ES/empresa/2021/es-susana-arias-entrevista-directora-recursos-humanos-porsche-iberica-transformacion-cambio-liderazgo-24601.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/42205984-ca6c-4eb8-8c64-06618d9f0ff1.zip