



Sonia Jadraque,
directora de Recursos Humanos de
Hyundai

PérezMeca

Para Hyundai es básica una actitud abierta al aprendizaje, al cambio, a nuevos retos

Creada en 1967 en Corea del Sur, Hyundai Motor Company es el mayor fabricante coreano de automóviles e inició su andadura en España en 1992. Es una compañía abierta a la innovación que mantiene de su fundador, Ju-yung Chung, su visión optimista y posibilista. Esta filosofía se traduce en que es básico tener “una actitud abierta al aprendizaje, al cambio y a nuevos retos desde una visión positiva”, comenta Sonia Jadraque, su directora de RRHH en España.

El eslogan de marca de Hyundai es “New thinking. New possibilities”. ¿Cómo se traduce a la función de RRHH?

Me parece que este eslogan podría aplicarse a todas las funciones y a cualquier organización, si bien en Recursos Humanos me parece básica. Vivimos en un mundo cambiante a nivel socioeconómico, global e incluso personal, por tanto, es necesario repensar la estrategia constantemente. Los interlocutores han cambiado, tus colaboradores también, por lo tanto hay que innovar en las políticas y prácticas de gestión de personas. Tenemos que escuchar más y ser capaces de cubrir sus necesidades así como las del negocio, y para ello los métodos tradicionales no valen.

Es importante estar atentos a las nuevas tendencias y ver otros negocios. Considero que hay que ser más permeable a otros sectores que tienen mucho que aportarnos y, por supuesto, estar muy cerca del cliente, tanto de tu consumidor final, que es quien finalmente sostiene tu negocio, como de tu cliente interno, que es el que aporta valor. Desde Recursos Humanos tenemos que ser valientes y romper algunos moldes, por supuesto, con sensatez y visión estratégica, pero también con determinación. En Hyundai esto es parte de nuestro ADN.

¿Qué características debe reunir un profesional para encajar en esta filosofía?

Lo más importante para nosotros es la actitud. Los conocimientos, las competencias y las habilidades están bien, pero no son garantía de éxito. Eso se aprende. Para ello tenemos un plan de formación que acompaña a la persona desde que se incorpora. Una actitud abierta al aprendizaje, al cambio, a nuevos retos es básica para nosotros, y desde una visión positiva. Somos una organización muy orientada a resultados y a cliente y eso implica un ritmo de trabajo fuerte, que se sostiene gracias a una gran involucración con los objetivos y valores de la compañía. No voy a negar que eso también implica importantes dosis de tolerancia a la frustración porque esos objetivos tan retadores, esos cambios tan rápidos, implican una flexibilidad y capacidad de adap-

tación importantes. Tenemos perfiles técnicos, más generalistas, jóvenes, menos jóvenes, pero todos con características similares y una actitud de mejora continua. Consideramos la diversidad como un valor y así lo demuestra nuestra plantilla.

Recientemente Hyundai ha incorporado a su plantilla tanto recién licenciados como profesionales senior. ¿Cómo conviven las distintas generaciones en la compañía?

La convivencia es muy natural. Tenemos personas que llevan más de 20 años con nosotros, con un

Consideramos la diversidad como un valor y así lo demuestra nuestra plantilla

gran *expertise*, y a la vez jóvenes que traen nuevas formas de relación, de estilo de trabajo. Hemos creado equipos mixtos que se complementan muy bien. Asimismo, intentamos crear actividades interesantes para las diferentes generaciones, desde concursos de ideas o de fotografía a campeonatos deportivos, y esos espacios de competitividad sana unen mucho.

El sector de la automoción es tradicionalmente muy masculino. ¿Qué políticas llevan a cabo para alcanzar la paridad?

No tenemos una política específica para ello. No soy de las que creo en las cuotas, creo más en la meritocracia y que el trabajo y los resultados hablen por sí mismos. De forma natural hemos ido incorporando talento femenino en posiciones tradicionalmente masculinas como, por ejemplo, en la parte de posventa o de logística porque ya hay muy buenas profesionales en carreras técnicas también. En el área Comercial hemos incrementado la ratio de mujeres, pero basándonos más en el potencial de las personas que en su género. Actualmente tenemos un 40% de mujeres en todas las posiciones de la orga-

nización, más de la mitad entre las posiciones técnicas y de *middle management*.

En 2015 Hyundai lanzó un plan de formación a tres años. ¿En qué consiste? ¿En qué situación se encuentra la ejecución del plan?

Efectivamente el año pasado diseñamos un plan a tres años en el que se tiene en cuenta tanto los aspectos técnicos como la parte más *soft*, sin olvidar también nuestros valores corporativos. Hemos definido qué es el Hyundai Citizen, qué competencias y habilidades tiene que tener cualquier empleado de Hyundai al margen de su posición y su área funcional, y durante este periodo irá pasando por los itinerarios diseñados para cada uno. El objetivo principal es dotar de conocimientos básicos en producto, en finanzas o en marketing a colaboradores de otras áreas para mejorar su empleabilidad, el conocimiento del negocio y, de esta forma, conocer y entender otras áreas de la compañía que no son su función.

En el plan de formación utilizamos todo tipo de recursos, desde plataformas de formación online y gamificación, así como formación presencial con expertos identificados dentro de nuestros empleados, proveedores especializados, formación experiencial, etc.

Las dimensiones de la plantilla de Hyundai dificultan la posibilidad de desarrollo, entendido como promoción vertical. ¿En qué líneas están trabajando para fomentar el desarrollo de carrera?

Efectivamente, uno de los principales retos a los que nos enfrentamos las compañías pequeñas es dar respuesta a las necesidades de desarrollo de nuestros colaboradores. Considero, de todas maneras, que tenemos que entender el desarrollo no como algo exclusivamente vertical, como se ha entendido tradicionalmente la promoción, sino como transversal o incluso horizontal. Por supuesto ese proceso debe de estar bien definido y acompañado con una formación adecuada. En estos últimos años hemos realizado movimientos laterales que han sido muy exitosos, por ejemplo, del área de posventa a la de ventas o del área técnica a producto. También participamos en algún proyecto a nivel europeo en el que nuestros empleados han liderado un programa a nivel regional o han compartido como *best practice* alguna de nuestras políticas o proyectos. Esto también es desarrollo.

A nivel global, tenemos un programa de desarrollo para trabajar con los Top Talent a nivel mundial,

en el cual han participado también algunos de nuestros potenciales, lo que pone de manifiesto que tenemos una buena cantera.

Usted apuesta por la autorresponsabilidad de cada empleado en materia de desarrollo de carrera. ¿Cómo la fomentan?

Nosotros intentamos la mejor adecuación persona-puesto-organización y desde RRHH tenemos que crear las condiciones adecuadas para el desarrollo de nuestros equipos, las nuevas incorporaciones y el desarrollo de las personas que ya llevan tiempo con nosotros. Sin embargo, poco puede hacer un departamento de RRHH si la persona no está comprometida con su propio desarrollo.

Las tendencias y las estadísticas nos dicen cuáles son las mejores herramientas para aprender y el *on the job training* y explicar tu trabajo a otros son las que mayor porcentaje se llevan. Eso significa que tenemos que dar espacio para co-crear el puesto, para probar nuevos acercamientos y permitir que nuestros colaboradores sean creativos.

Hyundai está trabajando en la creación de un *job posting* a nivel europeo. ¿Nos puede adelantar cómo será?

Como gran multinacional, Hyundai ha visto la necesidad de conocer y mover su talento interno. Para ello se ha creado una plataforma en la que todas las vacantes están disponibles a nivel europeo.

¿Les ayudará a fomentar la movilidad internacional de los empleados?

Sin duda alguna esta plataforma ayudará a la movilidad internacional, aunque ya teníamos algún programa en este sentido, como por ejemplo el Regional Collaboration Program, en el que se trabajaba a nivel regional con alguna otra subsidiaria. De todas maneras, las nuevas generaciones están más abiertas a desplazarse, porque el tema de la expatriación todavía ha sido poco valorado para ciertas generaciones por limitaciones de idioma, por condicionantes familiares, etc.

A nivel de gestión de personas, ¿qué particularidades tiene el hecho que su matriz sea coreana?

Es innegable el impacto que tiene una cultura tan diferente a la nuestra en nuestro trabajo del día a día. Por ello, dedicamos tiempo y recursos en for-

Tenemos que entender el desarrollo no como algo exclusivamente vertical, sino como trasversal

marnos sobre la cultura coreana puesto que tenemos expatriados trabajando con nosotros y, cuanto mejor nos conozcamos y entendamos unos a otros, más fácil se hace el día a día. Cuando entiendes por qué hacen las cosas es más fácil incluirlas en tus rutinas. Hay temas de protocolo, de procedimientos que nos chocan, pero que tenemos que incluir en nuestra gestión diaria.

A pesar de que su visión de la conciliación es algo también muy cultural, somos una de las subsidiarias con mejores políticas y prácticas de conciliación, por ejemplo con viernes por la tarde libres, jornada intensiva en verano, flexibilidad horaria... Esto puede sonar muy "normal" en España, pero es completamente revolucionario para una cultura tan presencialista y tradicional como la coreana.

Hyundai España es la filial que tiene la puntuación más alta del mundo de compromiso con la marca. ¿Cuál considera que es la clave del éxito?

Tenemos un equipo muy comprometido, con altas puntuaciones en orgullo de pertenencia e identificación con la marca. Gran parte de la plantilla ha crecido con la empresa y por tanto vive los éxitos de la compañía como logros propios, es consciente de que el éxito de la compañía es por su aportación y esfuerzo y pocas cosas "enganchan" tanto. Además, todavía tenemos un tamaño en el que se ve claramente el impacto de tu trabajo y, como sabemos, esa es una de las claves para el compromiso.

Asimismo, tenemos un índice de rotación muy bajo, lo que es sintomático de que se sienten como en casa y el mercado se fija mucho en nosotros porque,

Desde Cerca

¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?

Que hay que estar abierto a escuchar y aprender porque el mundo cambia muy rápido y las personas somos muy diferentes.

¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?

Aprovecha el momento porque la vida es corta, pero ancha.

Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?

Idiomas, tocar un instrumento...

Tres adjetivos que le definan

Entusiasta, honesta y buena persona.

¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?

Me gusta disfrutar en la naturaleza. Y fuera de España el mundo asiático me apasiona.

¿Cómo le gusta desconectar?

Con mi familia y amigos frente a una buena comida, pintando, paseando, con una novela, una buena película...

¿Quién cocina en su casa?

Mi marido es un gran cocinero y a mí me encanta comer, con lo que nos complementamos estupendamente.

¿Qué le hace reír?

La vida misma. He de reconocer que tengo un gran sentido del humor y "saco punta a las situaciones" con bastante facilidad.

¿Cuál es su serie o película favorita?

Tengo muchas, depende del momento o la apetencia. Desde comedias, a películas "de pensar", me encantan las pelis de animación.

¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?

Un día soleado con mi familia y amigos, compartiendo la vida.

aunque pequeños, hemos sido capaces de conseguir premios importantes como el coche del año en dos ocasiones en los últimos cinco años, ganar en notoriedad de marca, en cuota de mercado... Estos hitos hacen fácil sentirse orgulloso de tu trabajo.

¿Cómo fomentan el compromiso entre los trabajadores?

Trabajamos mucho el reconocimiento, tanto desde la parte más institucional como personal entre los propios empleados. Hacemos presentaciones trimestrales de resultados para mantener informado al equipo sobre los logros de la compañía, organizamos el *Family Day* así como jornadas sobre *wellness* con talleres de estiramientos y fisioterapeutas en la oficina ■

