

ENTREVISTA MELANIE KRIS DIRECTORA FINANCIERA DE DEUTSCHE POST DHL GROUP

“Las emociones, por sí solas, no son buenas para gestionar personas”

Crecer con una visión global

Directora de recursos humanos del grupo hasta este verano, Kreis se define como una mujer de números y datos, algo que considera fundamental para tomar decisiones. **Por Montse Mateos y Alba Casilda**

Melanie Kreis explica que estudió Física “porque quería entender cómo funcionaba el mundo”. Pero no se dedicó a ello. “Aunque fue divertido, si luego optas por la investigación es una vida solitaria. Mis amigos hicieron prácticas en consultoría y me animé a seguir sus pasos”. Hace unos meses, Kreis fue nombrada directora financiera de Deutsche Post DHL Group, pero mantiene su anterior cargo como directora de recursos humanos del grupo hasta que se nombre a otra persona –es miembro del consejo para el área de recursos humanos de esta multinacional–. Probablemente, en su época de estudiante, ni se le pasó por la cabeza tener que gestionar a 340.000 personas en 220 países y, menos aún, manejar un volumen de negocio de una magnitud más que respetable: en 2015 el grupo generó una facturación de más de 59.000 millones de euros. Kreis comenzó su carrera profesional en McKinsey, “lo que supuso un banco de pruebas para entrenarme en habilidades sociales y valorar cómo eres de efectivo al manejar un gran volumen de información”. Conocimientos del negocio le sobran –“antes trabajé en finanzas”, recuerda–, y cree firmemente que haber estado en la línea de negocio es un paso fundamental para gestionar personas: “Entiendo las cosas a través de los números. Es importante analizar los datos, pero también hay que hablar y entender a las personas. La emociones por sí solas no son una buena base para tomar decisiones. En recursos humanos es necesario hacer un ejercicio de análisis”. De eso, de reclutamiento, formación, jefes y despidos habla en esta entrevista.

– **¿Cuál es la receta para emocionar a los trabajadores?**

La motivación es fundamental, pero con una plantilla tan numerosa es más complicado, no siempre podemos dirigirnos a todas las personas de forma directa y, por supuesto, un simple *email* no sirve para apasionar a la gente. Recuerdo que cuando entre 2008 y 2009 la división Express pasó una crisis, supuso una dura reestructuración en Estados Unidos. Los resultados eran muy malos y la motivación también cayó. Entonces los directores diseñaron una estrategia muy simple: trataron de hacer ver a la gente que si trabajaban con ilusión y prestando un buen servicio lograrían contagiar su entusiasmo a los clientes, éstos estarían más satisfechos y aumentarían los beneficios.

– **¿Cómo se gestiona ese entusiasmo cuando las cosas no van bien?**

La reacción típica es ahorrar en todo. El departamento financiero manda, dice que hay que recortar y la parte de formación suele ser la más afectada. Sin embargo, noso-



■ “Melanie Kreis es un líder probado con una fuerte visión de negocio y la capacidad de unir a la gente”. Así la define Frank Appel, CEO de Deutsche Post DHL. Kreis estudió Física en la Universidad de Bonn, realizó un máster adicional en Física por la Universidad Stony Brook, en Nueva York, y tiene un MBA por Insead. Antes de incorporarse a la compañía de logística, pasó por McKinsey & Company y Apax Partners Private Equity, donde comenzó a gestionar equipos. Se unió a Deutsche Post DHL en 2004, para centrarse en proyectos internacionales de M&A. Después de la adquisición de Grupo de Exel en 2005, se trasladó a Bracknell, Reino Unido, para dirigir el esfuerzo global de la integración logística. Toda una trayectoria que le ha ayudado a entender las complejas dinámicas del mundo empresarial y la gestión de personas.

Melanie Kreis,
directora
financiera de
Deutsche Post
DHL Group.

tros decidimos apostar por *Certificate*, un programa para motivar a los empleados en el que realmente ven qué hacen y para qué sirve. Les explicamos que entregar un paquete es mucho más que cumplir un envío, que es algo muy importante para quien lo recibe y que además facilita el comercio global. Este tipo de cosas les da una perspectiva diferente de su trabajo y de su vida cotidiana. Y como el reconocimiento es una parte fundamental de esa motivación, a cada uno de los participantes en el programa le proporcionamos un pasaporte de formación en el que se estampaba un sello por cada módulo completado. Con esto les demostramos la importancia de su trabajo. Los empleados no recibieron bonificación económica por ello.

– **¿Y resultó?**

En la encuesta anual apreciamos resultados positivos: aumentó el compromiso de los empleados, mejoró la satisfacción de los clientes y también los ingresos. Nuestra intención es extenderlo a todo el grupo. Para comprometer a la gente no puedes cambiar el mensaje, hay que ser constante y consistente en el tiempo.

– **¿Cuál es el secreto para gestionar la diversidad?**

“ El reconocimiento es una parte fundamental de la motivación de los empleados”

“ El salario es importante, pero hay que ofrecer algo más a los trabajadores para conseguir su lealtad”

“ No vale alcanzar los resultados a cualquier precio, hay que hacerlo de una forma respetuosa”

No recurrimos a gente ajena a la empresa para impartir los cursos. Formamos a los jefes, y son ellos los que se ocupan de preparar a sus equipos. Eso da credibilidad al programa. Además, decidimos mantener el mismo material para cada país porque los valores son básicamente los mismos. Somos una compañía global y queremos que la formación también lo sea.

– **Algunos creen que en gestión de personas el dinero lo es todo. ¿Está de acuerdo?**

No. Obviamente hay que ser competitivo con los salarios, pero es necesario ofrecer algo más a los trabajadores como motivación y agradecimiento. Eso cuesta dinero, pero en realidad es una inversión. Por ejemplo, en China no podíamos competir en salarios, por eso tratamos de generar lealtad. Un empleado motivado y satisfecho está comprometido. – **En DHL todos los empleados cobran un variable por el cumplimiento de objetivos, ¿cómo lo gestiona?**

Soy partidaria de dar a todos los empleados una parte variable para que se sientan reconocidos cuando las cosas van bien. Tenemos distintos modelos. Para los directores contamos con un sistema global, pero

para el resto, como es algo que depende de leyes laborales locales, tenemos que negociar una solución para cada país.

– **¿Cómo identifican a los mejores?**

Para la gente que ya está en la compañía revisamos su progreso, porque no vale con conseguir los resultados a cualquier precio, hay que hacerlo de una forma respetuosa. Valoramos cinco competencias: atención al cliente, sentido de estrategia, alto desempeño y, por último, el desarrollo de uno mismo y la capacidad para desarrollar a los demás. También tenemos en cuenta sus posibilidades de promoción y la adquisición de nuevas capacidades y habilidades.

– **¿Y para los nuevos?**

Que crean en nuestra cultura de trabajo. Buscamos profesionales con pasión, curiosidad e inquietudes. Comprobamos la cualificación, pero es crucial que la gente tenga estas actitudes.

– **¿Cómo y quién debe despedir?**

De forma respetuosa y explicando la situación. Lo deben comunicar los jefes, se espera que un líder también sepa dar malas noticias. El área de recursos humanos tiene una gran responsabilidad, pero el jefe no debe delegar esta tarea.