

Nº 31

# Dirigir Personas

Entrevista a Javier Miranda Gil

*“Conocer la estrategia de la empresa es fundamental.”*



Asociación Española de Dirección  
y Desarrollo de Personas



#### EN PRIMERA PERSONA

4. Entrevista a Javier Miranda Gil

#### APORTACIONES RR.HH.

Temas de RR.HH.

12. El absentismo, si se gestiona, se reduce

16. La importancia de los valores personales en la Dirección de Equipos

22. [Relaciones Laborales](#). Abierto de par en par

30. [Relaciones Laborales](#). Propuestas para la mejora de la mediación

#### CIENCIA

40. Prácticas de RR.HH en la empresa familiar: formalización y efectos sobre el rendimiento

#### VENTANA ABIERTA

44. Publicidad y publlirreportajes

#### PROYECTOS Y NOTICIAS AEDIPE

58. Proyectos y noticias AEDIPE

#### AEDIPE TERRITORIALES

66 Actividades territoriales



# SUMARIO



## LITERATURA ESPECIALIZADA

76. Novedades editoriales

## Dirigir Personas

Nº 31 • II Época

### Consejo Editorial

AEDIPE



AEDIPE C/ Moreto, 10 bajo  
izquierda 28014 Madrid  
T. 91 420 06 12

**Presidente:** Juan Pablo Borregón

**Directora:** Pilar Colilla  
pilar.colilla@aedipe.es

Jorge Ramos  
**AEDIPE Andalucía**

Francisca Sbert  
**AEDIPE Baleares**

Juan Alberto Beteré  
**AEDIPE Cantabria**

Pablo Castejón  
**AEDIPE Galicia**

Sergi Riau  
**AEDIPE Catalunya**

Miguel Egido  
**AEDIPE Aragón-La Rioja**

Santos Fernández  
**AEDIPE Comunitat Valenciana**

Vanessa Magui  
**AEDIPE Euskadi**

Kike Riesgo  
**AEDIPE Asturias**

Kepa Sáinz  
**AEDIPE Navarra**

**Edición, diseño y realización**  
M<sup>a</sup> Carmen Ortiz  
Elvia Melchor  
dirigirpersonas@aedipe.es

**Directora de Comunicación**  
Elvia Melchor  
elvia@aedipe.es

**Directora de Marketing**  
M<sup>a</sup> Carmen Ortiz  
mcarmen@aedipe.es

**Depósito Legal:** M-26378-1971  
**ISSN:** 1139-9023

# ENTREVISTA A JAVIER MIRANDA GIL

Gerente de Nuevos Modelos de Aprendizaje y Procesos de Telefónica.  
A nivel mundial, GPO (Global Process Owner) de Telefónica.

---

Toda su vida profesional ha estado ligada a Telefónica, donde lleva 30 años trabajando. Comenzó su carrera profesional en áreas técnicas, pasó también por áreas comerciales y de atención al cliente y después a RRHH, donde lleva ya 13 años, siempre en Formación. Es PDP en ESADE, lo que le ayudó a comprender mejor el mundo de los RRHH.

---

**Con más de 30 años de experiencia en Telefónica, ¿cuál cree ha sido el cambio más profundo al que se han enfrentado en los últimos años en cuanto al modelo de negocio y al comportamiento de las personas se refiere?**

Telefónica se ha enfrentado a varios cambios muy profundos en los últimos 30 años; no podría elegir sólo uno. Por haceros un breve resumen, hay transformaciones muy importantes que han sucedido en estos últimos años: el nacimiento de la telefonía móvil, la internacionalización de la Compañía, el despliegue de ADSL, la fibra óptica, las tecnologías de video, la televisión interactiva y, sin duda, la digitalización: el paso de la voz a los datos. Las personas siempre han estado a la altura de las circunstancias. En estos años, siempre hemos estado transformándonos por las propias exigencias de nuestros clientes. No hace mucho los clientes sólo tenían 256 Kb de capacidad en internet y ahora tienen 300 Mb. Pero esta evolución la empuja el propio mercado.

Los clientes piden más... Antes enviaban un *email* y ahora suben videos a su *cloud*.

**¿Cómo os habéis adaptado en Telefónica y qué medidas habéis tomado? ¿Cómo conseguís anticiparos e innovar dentro del sector?**

La adaptación en Telefónica viene por su vocación de servicio, de querer hacer las cosas bien. Para ello tienes que poner al cliente en el centro de todo lo que haces, pensar primero en tus clientes. De esta manera consigues adaptarte. Somos una compañía con más de 300 millones de clientes así que si lo piensas bien, te das cuenta de todas las oportunidades que generan tus clientes todos los días de manera proactiva o reactiva, esta es la clave de nuestra adaptación.

**¿Qué capacidades debemos entrenar para conseguir el éxito en esta etapa de transformación? ¿Cómo deben trabajar los distintos equipos de la empresa?**

---

**Integrar a los  
Millenials es  
fundamental  
para  
crecer en  
negocios, que  
necesiten  
innovación y  
creatividad.**

---



Antes se podían hacer muchas cosas solo, ahora es casi imposible. La necesidad que tenemos unos de otros es vital para transformarse de una manera adecuada. Todos hablamos de la importancia que tiene trabajar en equipo, la escucha activa, la negociación, la empatía... pero hoy en día todo esto ha entrado en otra dimensión. Vivimos en un mundo exponencial y digital, donde muchos hechos que inciden en la organización ocurren en tiempo real y necesitan otro tipo de soluciones. Este concepto de inmediatez en la gestión es hoy muy necesario para poder competir. Las respuestas, las soluciones, ya no pueden esperar. Por eso me quedo con la capacidad para aprender, pero no de manera individual solamente, sino también como organización. No sólo aprender de los cursos cuando vamos a formación, sino aprender de todo lo que nos rodea: de nuestros clientes, de nuestro equipo, de nuestras relaciones...

**¿Cuál es el papel de la formación en este proceso de transformación? ¿Hasta qué punto apuesta Telefónica por la formación de sus personas?**

¡Claro! Es importante también enseñar a los clientes todo lo que ofrece el mundo digital. Muchas personas sólo aprovechan un 10% de todas las posibilidades que tiene su Smartphone. Hay que enseñarles todo lo que la tecnología puede hacer por ellos, para que sus vidas sean mejores. En este sentido Telefónica ofrece demostraciones a sus clientes de todas nuestras soluciones. Los propios profesionales, en ocasiones, nos piden que acudamos a enseñar a nuestros clientes nuestras experiencias y cómo estamos gestionando nuestras actividades, en definitiva, de todas las posibilidades que tiene la tecnología.

**¿Cómo ha cambiado la relación con el cliente desde la digitalización? ¿Cómo se consigue lograr una experiencia satisfactoria?**

Ha cambiado, y mucho. Ten encuenta que ahora el cliente vive conectado, es un emisor y receptor continuo de información; se relaciona con el mundo desde cualquier parte. Esto ha cambiado por completo el concepto de atención porque el cliente elige cuándo y cómo quiere relacionarse. Y para que su experiencia sea buena tienes que estar donde esté el cliente y utilizar sus mismas herramientas. Es decir, si los clientes están en las redes sociales, tienes que estar en las redes sociales; si los clientes usan la mensajería instantánea, tú tienes que usarla también.

**¿Por qué, en ocasiones, no funciona el trabajo en equipo contando la empresa con unos trabajadores altamente cualificados?**

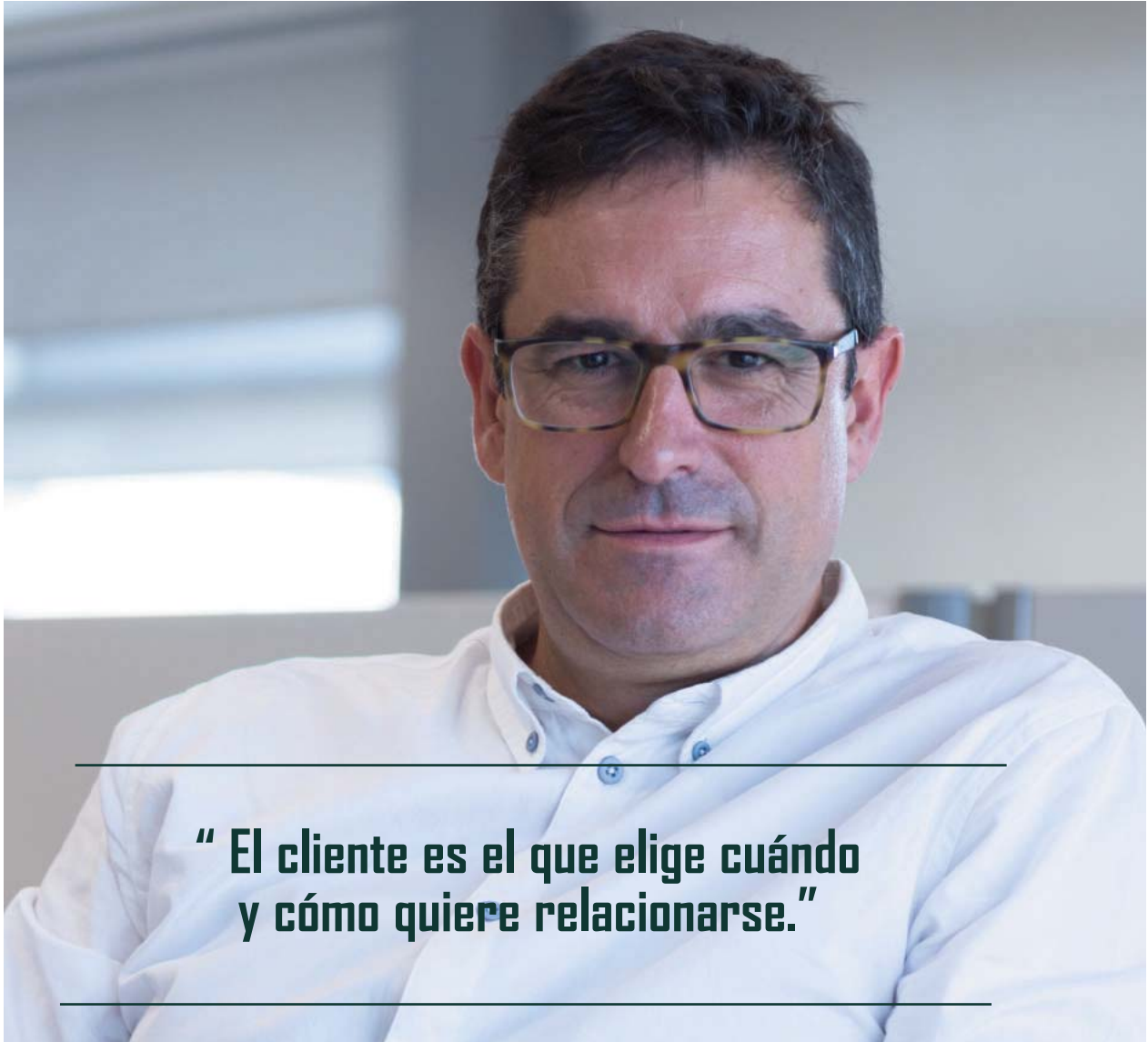
Quizás porque no se tienen las cosas claras, porque no se comparten los objetivos que se quieren conseguir. No hay nada mejor para que esto no ocurra que tener muy claro qué es lo que se quiere alcanzar. Alinear todo el talento de una compañía no es una tarea sencilla, pero que todo el mundo conozca la estrategia de la empresa, el por qué queremos hacer lo que hacemos, es fundamental.

**¿Qué valores son indispensables para el éxito del negocio en Telefónica?**

Integridad, transparencia y compromiso. Gestionamos nuestro negocio de una manera responsable. Nuestros valores nos hacen, y hacen crecer las sociedades donde operamos. Los clientes nos ven confiables por cómo gestionamos nuestros negocios, por la involucración que tenemos en la gestión medioambiental, por nuestro modelo de innovación, por nuestra apuesta por la educación...

**¿Cómo, desde los departamentos de RR.HH., debemos cuidar a nuestras personas para que puedan ofrecer lo mejor de sí mismos?**





**“ El cliente es el que elige cuándo y cómo quiere relacionarse.”**

La motivación es la mejor herramienta para que las personas sientan que lo que hacen merece la pena. Muchas veces hablamos de gestionar personas, pero debemos de pasar a liderar personas, porque los líderes motivan e inspiran. Por lo tanto, la mejor manera de cuidar a las personas es tener muy buenos líderes que transformen, innoven, gestionen... y todo ello lo hagan motivando a las personas.

**¿Cómo valora la incorporación de las nuevas generaciones, los llamados “millennials” en términos de innovación, nuevos valores y compromiso?**

Las nuevas generaciones siempre traen otro punto de vista, otra forma de ver las cosas y afrontar los problemas, y esto es muy bueno. Hoy en día tenemos la generación mejor preparada de la historia: personas con una formación académi-

ca impresionante, que han viajado, que hablan idiomas, que conocen las tecnologías digitales porque las usan y forman parte de sus hábitos de vida... Esto no tiene por qué significar un choque ni un problema. Todo lo contrario, integrar y dar participación a estas personas es fundamental para crecer en negocios que necesitan tanto de la innovación y la creatividad.

**¿Qué recomienda a los trabajadores que se incorporan a un nuevo empleo?**

Mantenerse muy activos, aprender continuamente, mantener vivas las relaciones que ellos piensan que son interesantes dentro de la organización para crecer profesionalmente, mirar siempre fuera y comparar, ser solidario, actuar con una ética positiva y, sobre todo, no perder nunca la ilusión. Es muy importante ilusionarse por pequeños o grandes retos. Mantenerse muy activos,

aprender continuamente, mantener vivas las relaciones que ellos piensen que son interesantes dentro de la organización para crecer profesionalmente, mirar siempre fuera y comparar, ser solidario, actuar con una ética positiva y, sobre todo, no perder nunca la ilusión. Es muy importante ilusionarse por pequeños o grandes retos.

**¿Es importante el perfil del candidato en Facebook, LinkedIn o lo que escribe en Twitter? ¿Se piden referencias a las anteriores empresas del candidato?**

Considero que Facebook, LinkedIn u otras, son fuentes muy importantes para seleccionar. Conseguir y retener el Talento en las organizaciones es complejo, por eso todas las herramientas que se puedan utilizar son interesantes e incluso necesarias para atender determinadas situaciones.

**¿Puede contarnos un caso de éxito de su compañía?**

Ahora mismo me quedaría con la puesta en marcha de las Comunidades Abiertas de Aprendizaje dónde ya más de 22 mil personas de la compañía aprenden diariamente nuevos conocimientos en formato *microlearning*. Están muy valoradas porque de forma rápida pueden actualizar sus capacidades y conocimientos o adquirir nuevos.

**Usted será uno de los ponentes de nuestro 51º Congreso Internacional los próximos 19 y 20 de octubre en Santander, ¿nos puede avanzar algo de su ponencia?**

Mi ponencia tiene que ver sobre cómo se están ampliando los límites de la formación en las organizaciones gracias a las tecnologías. Es muy interesante comprobar cómo formarse y aprender se ha convertido de una de las actividades prioritarias de las personas y están usando todo lo que tienen a su alcance, esté dentro de su organización o fuera.



---

**“Considero que Facebook, LinkedIn u otras, son fuentes muy importantes para seleccionar.”**

---