



Caso Pyrénées: la gestión de recursos humanos centrada en la misión

Pablo Cardona Soriano

Profesor del IESE.

Marta Mas Machuca

Profesora de la ETSEIB (UPC).

Josep Manzano Castellblanqué

Director de Recursos Humanos de Pyrénées.

El enfoque de gestión por competencias adoptado en Pyrénées ha resultado muy eficiente a la hora de desarrollar y afianzar el talento en la organización, logrando con ello que todas las áreas de la empresa cumplan con su misión.

Desde su nombramiento en 1996 como director de Recursos Humanos del Grupo Pyrénées, Josep Manzano ha logrado transformar radicalmente la cultura empresarial de la principal locomotora económica de Andorra. Tras su llegada, Manzano, convencido de la necesidad del cambio, logró formar un equipo de personas capaz de dirigir a la compañía hacia una misión y unos valores claramente definidos. La misión y los valores de la empresa se fueron desplegando a todas las áreas de la organización, logrando con ello un alto gra-

do de excelencia en la gestión diaria de la compañía. Para impulsar el cambio, Manzano se ha apoyado especialmente en el departamento de Recursos Humanos, cuya responsabilidad de seleccionar, formar, valorar y fidelizar a los empleados –que en Pyrénées llaman “empleables”– ha sido crucial para que la empresa contara con las personas más capacitadas y comprometidas que fuera posible. El enfoque de gestión por competencias adoptado en Pyrénées ha resultado muy eficiente a la hora de desarrollar y afianzar el talento en la organiza-

ción, logrando con ello que todas las áreas de la empresa cumplan con su misión. Centrando la gestión de Recursos Humanos en la misión y los valores de la compañía, Manzano y su equipo han forjado una cultura organizativa que ha permitido al Grupo Pyrénées afrontar la actual crisis económica de un modo admirable, consolidando su liderazgo en Andorra.

Los inicios de un gran negocio

En la década de 1930, la familia Pérez se instaló en Andorra. Aquel pequeño país, olvidado entre las montañas de los Pirineos, vivía frugalmente de sus recursos tradicionales, principalmente la ganadería. Sin embargo, ya se vislumbraban las semillas de un desarrollo futuro: recursos turísticos, fiscalidad ligera y gran liber-

das por el diferencial de precios en el comercio respecto de los países vecinos, sus estaciones de esquí y su entorno natural. De hecho, hasta finales de los noventa, Andorra había vivido de un comercio de subsistencia muy atractivo. El diferencial de precios en los comercios respecto a España o Francia era muy alto, lo que provocaba que mucha gente se desplazara hasta el Principado para comprar barato. Esta diferencia de precios venía provocada por el hecho de que la Unión Europea cediera a Andorra los excedentes de producción comunitarios a un precio de coste muy bajo, aproximadamente la mitad del coste de producción. Hasta finales del siglo pasado, la Unión Europea valoró suficientemente que estos excedentes reverteran de nuevo a la Comunidad, puesto que los compraban turistas franceses y españoles. Cuando cambió esta política, los precios andorranos se “normalizaron”, aunque sin llegar a equipararse con los de Francia o España. Este cambio supuso para el país un *shock* cultural muy importante, ya que, hasta aquel momento, las empresas andorranas no habían necesitado vender: simplemente despachaban clientes. Con la equiparación de precios, los directivos comenzaron a darse cuenta de que, para vender, se requerían unas habilidades y unos comportamientos de los que su gente carecía.

A este contexto hay que añadir la complejidad del mercado laboral andorrano. En Andorra no había existido pa-

ro desde hacía muchos años. Si a esto se le añade la rigidez del Gobierno andorrano para permitir a las empresas la contratación de personal extranjero, era fácil que la situación se convirtiera –como, de hecho, ocurrió– en lo que podríamos llamar *canibalismo* laboral: niveles de fidelización muy bajos y altísima rotación laboral, cercana al 60% en el año 2000. En aquellos años, el Grupo Pyrénées tenía una rotación similar a la media del país.

Ante esta situación, a mediados de la década de los noventa, el recién nombrado director general del Grupo Pyrénées se propuso encontrar un director de Recursos Humanos que pudiera impulsar a la compañía hacia una nueva cultura en la que la fidelización del cliente, tanto interno como externo, ocupase un papel principal. Tras dos años de búsqueda, la empresa contrató a Josep Manzano, que procedía de un grupo gestor de empresas sanitarias.

El recién nombrado director general se propuso encontrar un director de Recursos Humanos que pudiera impulsar a la compañía hacia una nueva cultura en la que la fidelización del cliente, tanto interno como externo, ocupara un papel principal

tad para emprender nuevos proyectos. Georges y Antoine Pérez lo supieron ver y construyeron, en una generación, un grupo que se convertiría en la locomotora económica del país y que todavía es la primera empresa integrada del Principado. Pyrénées cuenta hoy con más de 1.500 empleados y su actividad económica representa algo más del 17% del PIB andorrano. La distribución es su *core business*, sector en el que se encuentra Grans Magatzems Pyrénées, la parte más visible del grupo (representa casi la mitad sobre el número total de empleados y un 36,3% sobre el total de ventas). El resto de empresas opera en sectores muy diversos: automoción, restauración, comercio al por mayor, agrario, logístico y servicios.

Actualmente el sector terciario representa aproximadamente el 80% del PIB andorrano, con el turismo como sostén principal de la economía. Cada año visitan Andorra alrededor de once millones de personas, atraí-

Los autores quieren mostrar su agradecimiento a Borja Lleó su contribución a este artículo.

El Proyecto Pirénées 2000

Josep Manzano llegó a Andorra con la idea clara de que para conseguir un éxito duradero en cualquier organización es necesaria una misión que dé sentido al trabajo de sus empleados. Consciente de ello, Manzano impulsó, junto con la dirección general y la propiedad del grupo, el Proyecto Pirénées 2000. Este proyecto perseguía introducir la misión en la gestión diaria de la empresa. Para ello, como explica el propio Josep, “lo primero que debía hacer a nivel interno era preparar un equipo técnicamente capaz de liderar el cambio que nos llevara hacia una misión y unos valores claramente definidos. A la vez, necesitaba el apoyo de la propiedad y la dirección general para desarrollar la cultura y llevarla hasta sus últimas consecuencias”. Ese equipo “técnicamente capaz” sería el nuevo departamento de Recursos Humanos; un grupo de personas que más tarde constituiría uno de las claves del éxito de Pirénées 2000. Pronto se dio cuenta Manzano de que, entre el personal de Recursos Humanos de Pirénées, había personas capacitadas y con mucho potencial. No tenían experiencia en las herramientas que se iban a implementar, pero enseguida se subieron al carro del proyecto.

Al mismo tiempo que Josep iba forjando su nuevo equipo, se puso manos a la obra con el proyecto. Antes que nada, había que definir el cambio: ¿adónde queremos llegar? ¿Qué es Pirénées actualmente? ¿Qué queremos ser? Pensando en estas cuestiones, Manzano concluyó que había que definir explícitamente la misión y los valores de la empresa como base de la nueva cultura que querían desarrollar. No obstante, no servía cualquier misión, ni podía sentarse él a escribirla en su despacho una tarde cualquiera. Sabía que la misión de Pirénées tenía que caracterizar la identidad del grupo y que tenía que ser una contribución real, un servicio. Para implicar a la propiedad y al equipo de dirección, debería definirla conjuntamente con ellos. Con este propósito, el equipo de dirección, la propiedad, Manzano y Joan Payeras —que jugó el papel de consultor externo— se desplazaron a sesenta kilómetros de Andorra, a la localidad de Peramola, para poner los cimientos del Pirénées 2000. Fueron seis sesiones de trabajo intenso, de dos días de duración cada una. En la primera sesión, una encuesta —siguiendo el modelo C-Sort— sirvió para constatar que había consenso en la necesidad de un cambio cultural. A pesar de que Pirénées era una empresa líder en el país y de que

solía alcanzar sus objetivos presupuestados, la propiedad y la dirección del grupo coincidían en que había que potenciar ciertos aspectos: el trabajo en equipo, la toma de decisiones a todos los niveles, la fidelización de los clientes, la mejora continua en la formación, la lealtad y el compromiso con la empresa, etc.

Los resultados del C-Sort prepararon el terreno para dar el siguiente paso: la definición de la misión y los valores. Para ello, los participantes plasmaron en pequeños trozos de papel aspectos que consideraban esenciales para la buena marcha de la compañía y los agruparon por áreas. De este modo fueron apareciendo los valores: orientación al cliente, desarrollo de las personas, innovación, orientación al resultado, comunicación, ética, equipos, liderazgo... La misión surgiría como una síntesis de lo anterior.

La buena marcha de aquellas sesiones llenaba a Manzano de satisfacción. Con la misión y los valores definidos por la propia dirección y la propiedad del grupo se había dado un paso importante, pero todavía quedaba mucho por hacer. Lo primero, definir el estilo de liderazgo de los directivos de Pirénées. “¿Somos capaces, como líderes, de llevar a la práctica lo que nosotros mismos hemos definido? ¿Nos lo creemos? ¿Qué estilo de liderazgo se corresponde con esta misión y estos valores?”, pensaba Josep. De lo contrario, todo caería en saco roto. La cuestión era delicada: Manzano tenía que poner frente a un espejo a todos y cada uno de los miembros de la dirección. Como buen *coach*, supo trasladar el problema a cada uno de los participantes en aquellas sesiones. Ellos mismos tendrían que definir,

Con la equiparación de precios andorranos a los del resto del entorno, los directivos comenzaron a darse cuenta de que para vender se requerían unas habilidades y unos comportamientos de los que su gente carecía

siendo coherentes con la misión y los valores, cuál tenía que ser su comportamiento a la hora de ejercer su labor como directivos. Tras aquella sesión, los directivos del grupo Pirénées quedarían ligados a un estilo de dirección participativo, orientativo y capacitador. Participativo en cuanto capaces de construir un compromiso entre los colaboradores y generar nuevas ideas e

iniciativas. Orientativo en cuanto capaces de orientar a sus colaboradores sobre la mejor manera de conseguir los objetivos, explicándoles los cambios estratégicos de la empresa. Capacitador en cuanto capaces de potenciar el desarrollo de sus colaboradores a largo plazo, detectando sus puntos fuertes, evaluando sus necesidades de formación y buscando oportunidades para su desarrollo profesional.

Llegados a este punto, Manzano sabía que todavía no se había dado el paso fundamental para lograr introducir realmente la misión y los valores en la vida de la empresa. Para ello había que redefinir la estrategia global de la compañía, alineándola a la misión. De este modo, las decisiones que se tomaran en el día a día, en base a la estrategia, se tomarían en coherencia con la misión y los valores. El resultado fueron ocho grandes líneas estratégicas definidas con un horizonte de tres a cinco años. Todas respondían a alguno de los aspectos reflejados en la misión: fidelización del cliente, crecimiento económico, desarrollo del talento, innovación, difusión de la cultura corporativa, potenciar el papel de la empresa en el país, etc.

Los participantes en las sesiones de Peramola sabían que tendrían que afrontar el gran reto de transmitir todo el trabajo de aquellos días hasta el último trabajador de la compañía. Había que diseñar un plan de comunicación que garantizara la transmisión de la nueva cultura hacia los empleados. Manzano y su equipo se encargaron directamente del proceso comunicativo: al concluir cada una de las sesiones de trabajo en Peramola, todos los directivos participantes explicarían a su línea

Josep Manzano llegó a Andorra con la idea clara de que para conseguir un éxito duradero en cualquier organización es necesaria una misión que dé sentido al trabajo de sus colaboradores

de directivos inmediatamente inferior el trabajo realizado. Éstos, a su vez, harían otro tanto con los mandos intermedios. La comunicación tenía que ser “física”, cara a cara. Recursos Humanos garantizaba, presenciando las entrevistas y mediante encuestas de conocimiento del proyecto, que el *feedback* se daba adecuadamente. Al volver a Peramola para la siguiente sesión, se revisaría y evaluaría conjuntamente el modo en que se había

transmitido el contenido de la sesión anterior. Finalmente, una vez definido en su conjunto el proyecto, el equipo de Recursos Humanos organizó una serie de sesiones para validar el contenido de Pyrénées 2000 con todos y cada uno de los empleados del grupo. Fueron sesiones mixtas –con personas de los distintos negocios del grupo– de ochenta personas cada una, con las que concluía el primer despliegue de la nueva cultura corporativa. Una de las claves del éxito del proceso comunicativo fue la experiencia de Manzano como director de Recursos Humanos y Comunicación del grupo del que procedía. Vigilaba hasta los más pequeños detalles, asegurando que tanto emisores como receptores habían asimilado correctamente el contenido del proyecto.

Misión y liderazgo

Para que Pyrénées 2000 no quedara en el plano de lo teórico, la dirección general decidió que todos los directivos del grupo se sometieran a una evaluación de 360 grados, con el objetivo de comprobar si su estilo de liderazgo coincidía con el que acababan de definir conjuntamente. De aquellas evaluaciones surgieron los primeros planes de acción. Los directivos se comprometían públicamente a cambiar sus hábitos de comportamiento en base al nuevo perfil del líder de Pyrénées. Manzano sabía que este paso acarrearía alguna reacción, pero estaba dispuesto a asumirlo. De hecho, el director de uno de los negocios más importantes del grupo y otros dos mandos superiores abandonaron la compañía. Sin embargo, Pyrénées había apostado por el cambio y tanto el director general como Manzano sabían que la coherencia era esencial para el éxito. Tras lo sucedido, creció la confianza entre el equipo de dirección y se fortaleció el compromiso de todos en torno al proyecto.

Una vez concluido el plan de comunicación y definidos los planes de acción de los directivos de primera línea de cada negocio, el proyecto se fue desarrollando en cascada. Para hacer asequible la misión a todos los equipos, cada negocio definió su propia misión en base a la del grupo. Lo importante era clarificar cómo podía cada persona de la empresa contribuir a realizar la misión desde su puesto de trabajo, de manera que ésta pudiera clarificar suficientemente la toma de decisiones del día a día.

Junto con este “despliegue” de la misión y los valores, Manzano dio un giro en la manera de trabajar del departamento de Recursos Humanos. Desde su llegada,

había detectado pasividad y acostumbramiento entre los miembros de un equipo que había perdido la ilusión por aprender. Ante la pregunta “¿por qué hacemos esto de este modo?”, escuchaba la respuesta fatal del “porque siempre se ha hecho así”. Pronto introduciría su lema particular en la filosofía del equipo: “Aprender, para desaprender y volver a aprender”. A partir de entonces, los empleados serían “empleables”, un término que refleja un potencial de mejora, de desarrollo. “Mañana seré más *empleable* que hoy”, afirmaba Manzano. Pero el gran cambio que introduciría en la manera de funcionar de Recursos Humanos, y que llegaría a repercutir en todo el grupo, es el concepto de competencia. La eficiencia –pensaba él– responde más al cómo que al qué. Por eso no basta con que cada trabajador cumpla una serie de tareas, sino que es necesario atender al modo en que las hace.

Manzano concebía el concepto de competencias como hábitos que facilitan el desempeño de una determinada labor y la conducen al éxito. Para empezar, había que definir unos perfiles de competencias –se definieron diecinueve en todo el grupo– y rehacer las descripciones de puesto de trabajo según los perfiles. Cada competencia venía definida por una serie de comportamientos. Así, por ejemplo, la competencia “orientación al cliente” consistía en ser educado, acercarse al cliente, sonreír, saludar, escuchar, argumentar, buscar soluciones, detectar nuevas necesidades de los clientes, etc. A partir de ahí, todas las tareas propias de Recursos Humanos y del conjunto de los “empleables” se llevarían a cabo en base a los perfiles de competencias.

Para la selección se introdujo un nuevo modelo de entrevista por competencias que, más que el currículum o la experiencia laboral, tuviera en cuenta si el candidato poseía las competencias que el puesto de trabajo vacante requería. Al mismo tiempo, la evaluación del desempeño se haría en función del perfil de competencias asociado al puesto de trabajo. Sería positiva si se habían incorporado los comportamientos propios de cada competencia. Por supuesto, los resultados económicos individuales y colectivos se consideraban, pero con un peso inferior al que tenían hasta el momento. Fruto de la evaluación surgirían los planes de acción y una nueva manera de entender la formación, la cual dejó de ser “de bote”, como le llamaba Manzano. Se eliminaron los cursos estereotipados y se pasó a hacer una formación específica en competencias, considerando los resultados de la evaluación del desempeño. Hasta la retribución

variable pasaría a ir ligada, en parte, al resultado de la evaluación por competencias.

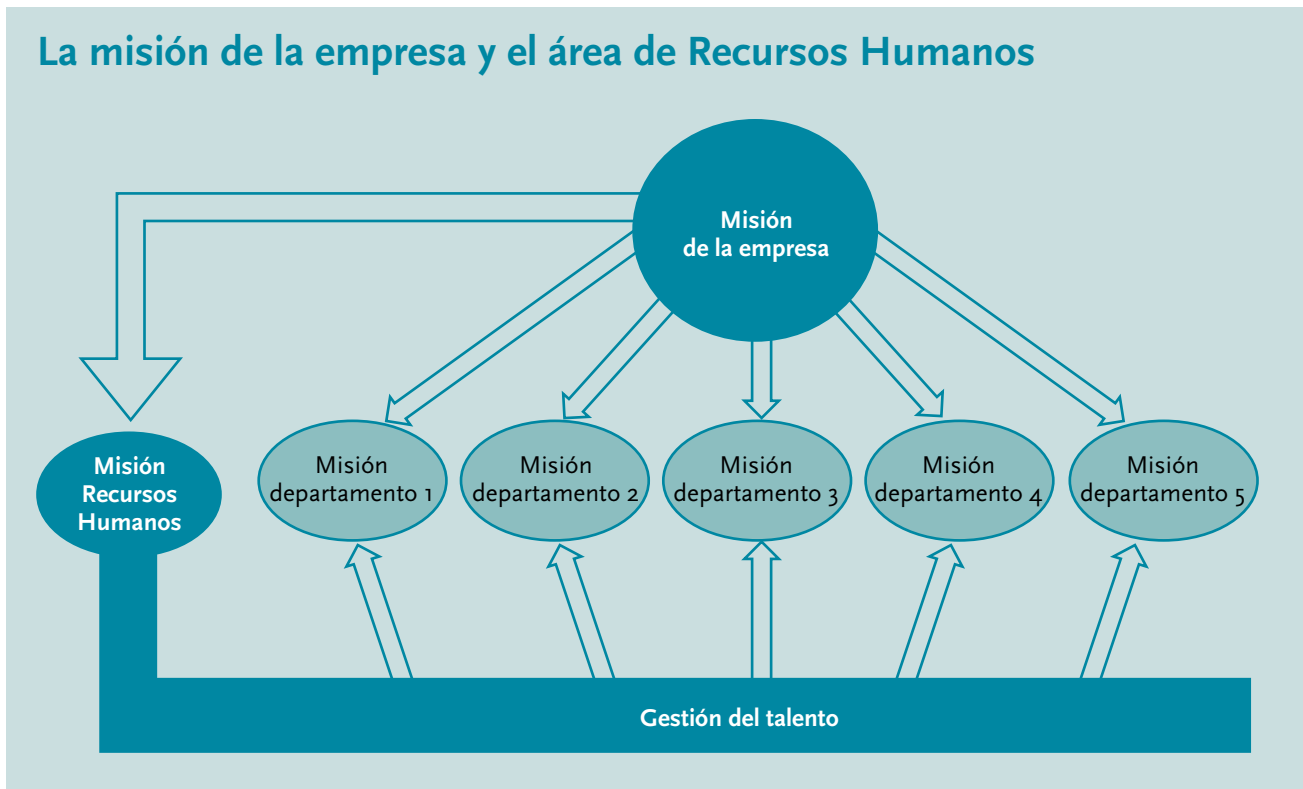
Las competencias de todos y cada uno de los puestos de trabajo del grupo fueron definidas conjuntamente por el equipo de Recursos Humanos de Pyrénées y

Pyrénées había apostado por el cambio y tanto el director general como Manzano sabían que la coherencia era esencial para el éxito, aunque quienes no estuvieran de acuerdo con la nueva cultura abandonarían la empresa

los propios ocupantes. Si consideramos que tenían íntima relación con la misión y los valores –orientación al cliente, desarrollo de personas, comunicación, trabajo en equipo, identificación con la compañía, etc.–, podemos decir que Manzano estaba logrando centrar el trabajo de toda la empresa en la misión y los valores de la compañía (ver cuadro). Además, poco a poco se imponía en la empresa una nueva manera de funcionar, una nueva cultura. Actualmente, a ningún trabajador de Pyrénées le extraña que evalúen el modo en que hace su trabajo. Se hace con todos, y todos saben que mañana tienen obligación de hacerlo mejor que hoy. Y, si se esfuerzan por hacerlo, es porque saben que la empresa nunca les da la espalda. En efecto, en Pyrénées se pone todo el esfuerzo por facilitar el desarrollo profesional de las personas. No es raro oír hablar de reubicaciones, no se escatiman recursos con la formación, se procura facilitar la conciliación entre la vida personal y la profesional y se facilita la promoción interna –más del 85% de la promoción lo es–. Y el despido es siempre el último recurso, aunque en ocasiones, lógicamente, se dé.

Un aspecto esencial del cambio cultural que se llevó a cabo con el proyecto Pyrénées 2000 fue el impulso que se dio a las relaciones cliente-proveedor interno. No en vano, al definir la “orientación al cliente” como uno de los valores del grupo, la propiedad y la dirección quisieron plasmar que el cliente interno y el externo estaban al mismo nivel, que ambos tenían una importancia capital. Con el tiempo, en el Grupo Pyrénées se ha logrado que el cliente interno sea siempre escuchado y atendido con una actitud positiva, con la finalidad de satisfacer sus expectativas actuales, y previendo las futu-

CUADRO I



ras. Exactamente lo mismo que procura hacerse con el cliente externo. Desde hace algunos años, cada departamento del grupo es evaluado anualmente mediante una encuesta Servqual por el resto de departamentos, en base a cinco factores: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La evaluación, si es negativa, debe ir acompañada de una explicación, de modo que puedan ponerse en marcha planes de acción. Para resaltar la importancia que la dirección ha querido dar a las relaciones cliente-proveedor interno, la dirección general ha impuesto que parte de la retribución variable de los directivos de Pyrénées dependa de los resultados del Servqual.

Para la selección se introdujo un nuevo modelo de entrevista por competencias que, más que el currículum o la experiencia laboral, tuviera en cuenta si el candidato poseía las competencias que el puesto de trabajo vacante requería

Los resultados del cambio

Los resultados a medio-largo plazo del proyecto Pyrénées 2000 fueron muy satisfactorios. En términos económicos, la empresa incrementó considerablemente su resultado neto. Grans Magatzems Pyrénées –que representa un poco menos de un tercio del grupo– casi cuadruplicó su resultado neto en cuatro años, de 2002 a 2006. En esos años, la cifra de ventas total creció más de un 15%. En términos de fidelización y retención de talento, el grupo redujo prácticamente a la mitad la rotación laboral en cinco años, de 2000 a 2005. Hay que decir que Andorra seguía en 2005 con cifras de rotación superiores al 50%, mientras que el Grupo Pyrénées se situaba en el 32,7%. En cuanto a clima laboral, los resultados fueron excepcionales. La encuesta de clima del Grupo Pyrénées es muy completa. Se consideran quince variables que miden la percepción sobre los tres estilos de liderazgo que fomenta el grupo, la ética, los canales de comunicación, el reconocimiento, las recompensas, la empleabilidad, la autonomía y respon-

sabilidad, el dinamismo, las relaciones interdepartamentales, el trabajo en equipo, el orgullo de pertenencia, las condiciones laborales y las condiciones ambientales y de seguridad. Desde el año 2006, más del 65% de las personas encuestadas ha valorado cada año correcta o excelentemente 14 de las 15 variables, con una participación que, siendo voluntaria y anónima, en los últimos años ha alcanzado una media del 83%.

Por último, en cuanto al papel de Pyrénées en el país –aspecto que la misión del grupo menciona expresamente– se puede decir que, tras diez años de esfuerzo en la dirección adecuada, han logrado muy buenos resultados. A principios del siglo XXI se creó la Confederación empresarial de Andorra (CEA), impulsada especialmente desde Pyrénées. Años después, este organismo se había convertido en un interlocutor principal del gobierno. En 2008, dos altos cargos de esta institución –el vicepresidente tercero y el coordinador de relaciones laborales– estaban ocupados por directivos del Grupo Pyrénées, y lo mismo sucedía con el presidente de la federación de asociaciones de comerciantes de Andorra y con un miembro de la junta de gobierno de la cámara de comercio andorrana. Además, en abril de 2009 entraron en vigor en el Principado tres leyes muy importantes en el ámbito de las relaciones laborales: el “código de relaciones laborales”, la “ley de libertad sindical” y la “ley de seguridad y salud en el trabajo”. Desde Pyrénées, con sus aportaciones a la CEA como interlocutor de los grupos parlamentarios, se introdujeron cuarenta y cuatro enmiendas en los textos finales de estas leyes.

Afrontando la crisis

La llegada de la crisis económica causó cambios importantes en la economía y el mercado laboral de Andorra. Desde el mes de julio del 2008 hasta julio del 2009, el IPC andorrano no dejó de caer, llegando a valores inferiores al -2%. Al mismo tiempo, las importaciones totales del país cayeron casi un 6% en 2008 y más de un 13% en 2009. Si bien el país no llegó a entrar en recesión, el crecimiento del PIB en 2009 fue del 2%, un 1,5% inferior al año anterior. El mayor azote de la crisis en el Principado se reflejó con la caída del turismo, principal sostén de la economía andorrana. En el 2008 y el 2009, el número de visitantes cayó un 5,1% y un 4,5% respectivamente. En los prime-

ros meses de 2010, la caída con respecto al mismo período del año anterior ha llegado a superar el 12%. A causa de todo lo anterior, Andorra generó paro por vez primera en muchos años.

Ante un entorno económico tan adverso, Pyrénées ha tenido que reaccionar para esquivar al máximo las

Con la llegada de la crisis, el esfuerzo que durante años se había hecho para fomentar el compromiso en torno a la misión y los valores de la empresa no resultó estéril: los “empleables” de Pyrénées reaccionaron de un modo excelente

consecuencias negativas de la crisis. En lugar de acudir a una reestructuración de plantilla para reducir costes, la empresa ha sabido ser fiel a su misión. Para ello, Recursos Humanos ha jugado un papel importantísimo en estos meses. En primer lugar, Manzano y su equipo diseñaron una serie de sesiones *focus group* con el objetivo de analizar a fondo los cambios en la tipología de clientes de Pyrénées. En vista de los resultados, Recursos Humanos diseñó un proyecto de mejora de la profesionalización de la plantilla de ventas que contiene, entre otros elementos, un plan de formación específi-



co en los comportamientos que se habían considerado claves para afrontar la crisis en cuanto al trato con los clientes. Los *focus group* han detectado la necesidad de redefinir el modelo comercial, potenciando al máximo la atención al cliente. El plan también incluye una evaluación más estrecha de los vendedores, horizontes más breves para los planes de acción, reuniones capacitadoras con los vendedores, seguimiento semanal de


virlo con la máxima calidad que podamos, y para intentar que la gente vaya comprando y se olvide un poco de la crisis. Hay que concienciar a la gente de que hay que ser excelentemente competitivos. Tenemos que mantener la tensión”.

Al término del año 2009, a pesar de una disminución de ventas del 4%, Pyrénées logró mantener su beneficio neto. Además, consiguió rebajar su rotación laboral al 17%, un nivel que nunca antes se había dado en la compañía.

Los resultados a medio-largo plazo del proyecto Pyrénées 2000 fueron muy satisfactorios, ya que la empresa incrementó considerablemente su resultado neto

ventas y sobre el terreno, etc. Finalmente, desde Recursos Humanos se ha fomentado y facilitado una cooperación más estrecha entre los departamentos de compras y ventas con el objetivo de detectar lo mejor posible las necesidades del cliente y ofrecerle los mejores productos.

Con la llegada de la crisis, el esfuerzo que durante años se había hecho para fomentar el compromiso en torno a la misión y los valores de la empresa no resultó estéril. Los “empleables” de Pyrénées reaccionaron de un modo excelente. Lydie Cereza, jefa de la sección de moda y zapatos de Grans Magatzems Pyrénées, cuenta lo que hizo con las setenta personas que tiene a su cargo: “He reunido a mi gente y les he dicho: ha llegado la crisis. Tenemos que poner el máximo empeño para que no se escape ni un cliente, para intentar ser-

El equipo aseguraron que el despliegue de la misión se llevara a cabo en todos los departamentos. Recursos Humanos asumió una misión particular, en cierto modo única, porque tiene repercusión en todas las demás misiones de la empresa: la de sostener a todas las áreas de la organización en cuanto departamento responsable de gestionar y desarrollar el talento en toda la compañía. 

El papel clave del área de Recursos Humanos en la implementación de la misión

El caso Pyrénées es un ejemplo claro de cómo Recursos Humanos juega un papel esencial en la implementación de la misión en la empresa. Manzano y su

«Caso Pyrénées: la gestión de recursos humanos centrada en la misión». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3695.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código en www.e-deusto.com/buscadorempresarial