

Axel Springer AG es una compañía editorial fundada en Berlín en 1946, que hoy cuenta con más de 10.000 personas a lo largo de 35 países. La compañía genera y distribuye contenido informativo y de entretenimiento a través de periódicos, revistas y medios digitales, con marcas tan prestigiosas en toda Europa como BILD o WELT. En suma, con más de 170 publicaciones y más de 60 ofertas online, Axel Springer se ha convertido en la mayor empresa editorial europea de prensa diaria, revistas especializadas y contenidos online.

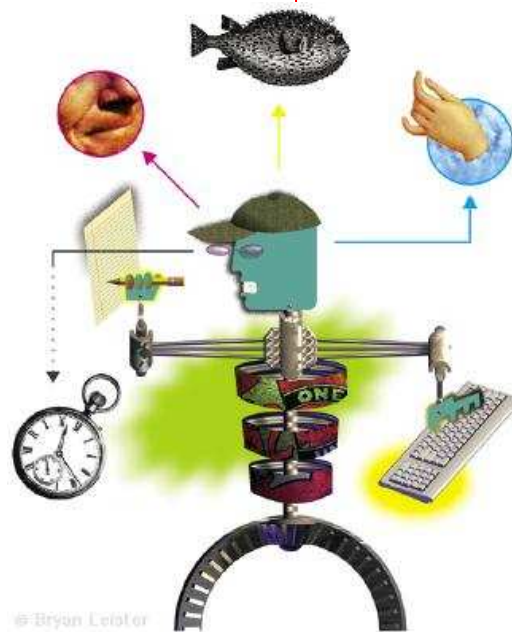
En la actualidad, Axel Springer España se sitúa entre las diez mayores editoriales españolas.

Especializada en la publicación de títulos en sectores como la informática de consumo, los videojuegos o el automovilístico, ha conseguido ser una de las editoriales españolas de mayor y más rápido crecimiento en términos de rentabilidad.

La estrategia de la compañía, dirigida a liderar los mercados en los que actúa mediante un crecimiento rentable, se soporta en tres valores: Creatividad, Iniciativa e Integridad.

El reto

“...Noticias, opiniones técnicas, una historia bien contada, periodismo de calidad... en eso ponemos todo nuestro empeño para llegar a ser la mejor y mayor compañía europea de medios de comunicación, orientada a la cercanía con el cliente. Sólo a través de nuestros empleados y colaboradores, mediante la integración de su vida personal en su vida profesional podremos conseguirlo...”, recordaba Mamen Perera de Vicente, Directora General de Axel Springer España a su equipo de dirección. “Invertir en futuro a través de la cualificación y entrenamiento de las personas, enfocar la cultura de la empresa a comportamientos de liderazgo, crear un entorno social y laboral atractivo e innovador y fomentar las oportunidades de carrera en equidad”... continuaba.



El plan “ASE’s People”

Decididos a atraer y a desarrollar personas con un alto y permanente grado de compromiso con los objetivos de la empresa, y entendiendo la importancia que para sus planes de negocio tenía el invertir en su satisfacción, Axel Springer España (ASE) apostó por diseñar un ambicioso plan de trabajo, denominado “ASE’s

People” Un programa estructurado sobre dos ejes principales: el negocio y las personas. La puesta en marcha de este plan se articuló en tres fases, con el objetivo de ir consolidando cada una de las iniciativas que lo componían y poder medir su eficacia tanto por separado como en el conjunto de la acción.

Primera Fase.- De la decisión a la acción

En la aspiración del equipo de dirección a conseguir una mejor eficiencia y mayor productividad en los procesos de trabajo, se planteó la importancia de revisar aspectos como el espacio físico dónde las personas desempeñaban su actividad, los procesos de trabajo, el ambiente en que el trabajo se desarrollaba, así como las normas y tradiciones que con el tiempo se habían instalado en la cultura de la empresa.

De cada una de estas cuestiones, se buscaron indicadores que permitiesen hacer una valoración lo más objetiva posible de su conveniencia. Así por ejemplo, las encuestas anuales de clima laboral indicaban el grado de satisfacción con los espacios, las auditorías sociales aportaban luz al tema de la equidad de oportunidades, la revisión de procesos facilitaba la integración de nuevas tecnologías en los mismos.

Entre otras se concluyó, que facilitar espacios dónde mejorar la puesta en común de ideas e iniciativas, así como favorecer el compartir información, conocimientos y recursos, podría mejorar el

nivel de satisfacción de las personas y por supuesto potenciar su creatividad y originalidad, elementos diferenciadores de los productos de Axel Springer y de gran importancia para el negocio. Se diseñaron “hot desk” y espacios de trabajo y relax comunes. Estos espacios se decoraron con los principios y valores corporativos en las paredes y se potenció su uso y administración a través del portal interno de la compañía.

Dos acciones resumen esta primera fase, la primera consistía en comunicar, mediante un elaborado plan de comunicación interna, el cambio de sede de la compañía. La segunda se centraba en planificar tareas y funciones de cada empleado en la salida del centro anterior y llegada al nuevo centro.

El éxito de ambas acciones pasaba por, establecer roles estratégicos en la comunicación y compartir la toma de decisiones con las personas implicadas. Fueron claves una cuidadosa campaña de comunicación interna, y un conjunto de acciones de marketing interno para facilitar la llegada al nuevo centro, y la participación de cada persona en dicho traslado.

Segunda fase.- De la acción a la consideración

Una vez instalados en el nuevo centro de trabajo, la discusión se centraba en cómo aportar mayor calidad de servicio a los lectores, ¿en qué medida podíamos influenciar que esto ocurriese? ¿Cómo garantizar en mayor medida la

independencia periodística? ¿Cómo planificar y organizar el trabajo para que aportase mayor calidad de vida a los empleados? ¿Incrementar el valor de la organización a través de las personas, traería como resultado una mejora en la percepción de los productos en el mercado?

Estas y otras consideraciones llevaron al equipo directivo de Axel Springer a establecer medidas sociales, económicas y organizativas dirigidas a propiciar un ambiente de calidad e innovación. Entre otras se pueden señalar:

- Auditoria interna en la que se midieron situaciones de equidad salarial, igualdad y organización.
- Establecer una descripción detallada de competencias y funciones por puestos a través de un “job description” para cada posición.
- Diseño de un modelo de gestión por competencias, que sirviera de columna vertebral en las políticas de atracción, identificación y desarrollo de talento, dentro y fuera de la organización.
- Medidas organizativas con un impacto inmediato para la empresa y para sus empleados, como fueron el “teletrabajo” o los “planes de retribución flexible”.
- Incorporación de un paquete de medidas sociales dirigidas a ampliar los derechos de reducción de jornada por lactancia, ampliación de los períodos de maternidad y paternidad, ayuda económica especial para

guarderías y para empleados con hijos con discapacidad, servicios especiales de reconocimiento médico para el colectivo femenino, y planes especiales de acogida por largas ausencias, entre otras.

Tercera fase - De la consideración a la medición de resultados

El proceso de medición de las acciones que se habían implementado fue el más costoso. Ante la dificultad de encontrar indicadores generalmente aceptados como válidos, el comité de dirección consensuó previamente con los que trabajar, y esto facilitó enormemente el trabajo.

Se buscaron dos perspectivas, negocio y personas. Para valorar el impacto de las acciones en el negocio, se consideró que un proceso de evaluación del desempeño en el que se comparaban objetivos de rendimiento y de competencias, antes y después, podría ser eficaz.

Respecto al impacto en la organización y en las personas, se consideró que los estudios de clima laboral facilitarían la comprensión de la medida en que estábamos influyendo en el comportamiento laboral de la organización.

A día de hoy todavía queda un largo camino que recorrer, aunque ya ha habido algún éxito. Haber sido finalistas del Premio Madrid Empresa Flexible, nos anima a pensar que estamos haciendo las cosas en el camino adecuado.

AXEL SPRINGER. Incrementando el valor de la organización a través de las personas

“ ... Alinear los valores de la compañía con los valores las personas que conforman la plantilla deberá ser una premisa a considerar previamente a cualquier acción o política que implantemos en Axel Springer.”

Mamen Perera de Vicente

Directora General de Axel Springer España

“...Si damos a la gente razones para elegir trabajar en Axel, estamos dando razones a nuestros clientes para elegir nuestros productos”

Gerardo González

Director de RRHH de Axel Springer España