Sylvie Nicol (Henkel): “Nunca subestimes la calidad de las personas que tienes en tu empresa”

En esta entrevista, Sylvie Nicol, vicepresidenta ejecutiva de Recursos Humanos, Servicios de Infraestructura y Sostenibilidad en Henkel, explica cómo el propósito y la cultura emprendedora del gigante francés le han permitido desarrollarse treinta años en la empresa.



©IESE Business School

1 de mayo de 2024

Sylvie Nicol se incorporó al departamento de Marketing de Henkel en Francia, su país natal, pensando que allí pasaría toda su carrera, pero cuando le surgió la oportunidad de ser directora de ventas, descubrió que ese rol aún le gustaba más. “Fue realmente gratificante poder impulsar el negocio, tener responsabilidad financiera y dirigir a un equipo numeroso”, afirma. “No obstante, tenía la sensación de que podía hacer algo más en sintonía con mi deseo de trabajar con las personas”, añade.

Por eso dio el paso a Recursos Humanos. El gigante de productos químicos y bienes de consumo apoyó su decisión, acorde con su cultura de reconocer el talento y desarrollo de sus empleados, y la reubicó en Düsseldorf, su sede mundial.

Puede que la de Nicol no sea la típica trayectoria profesional, “pero era mi sueño y me dieron la oportunidad de seguirlo”, expresó agradecida en la charla que dio en la última Global Alumni Reunion del IESE, dedicada al emprendimiento innovador. En esta entrevista reflexiona sobre la importancia de una cultura organizacional emprendedora y cimentada en un profundo sentido del propósito. Esto es precisamente lo que le ha permitido trabajar treinta años en la misma empresa, algo inusual en un mercado laboral tan volátil y rotativo.

¿Cómo se convierte Recursos Humanos en el trabajo de sus sueños?

Cuando pasas a dirigir equipos cada vez más grandes, aprendes más sobre liderazgo. Cuanto más aprendía, más me apasionaba la contratación, la formación y el coaching, pero también cómo semejante liderazgo puede impactar en una organización en temas como la diversidad y la sostenibilidad. Me di cuenta de lo mucho que puedes cambiar las cosas, aunque no todos los líderes lo hagan. Quería ser uno de los que sí lo hacían.

¿Qué significa para usted el liderazgo con propósito?

Puede que esté de moda hablar de ello. En cualquier caso, significa un liderazgo que no solo va de lo que sabes o haces, sino de cómo lo haces. Cómo guías a la organización. Cuan inspirador eres y cuan consciente del mundo que te rodea. Si estás abierto a las nuevas generaciones y expectativas. Si practicas la autorreflexión. Cómo lidias con los reveses. Cuan vulnerable eres. Todos estos elementos ocupan cada vez más espacio en el liderazgo actual. Se trata de aprender. Liderar personas es un proceso de aprendizaje continuo.

¿Qué tipo de impacto ejerce en la empresa como consejera de administración?

©IESE Business School

Siento que estoy en el sitio adecuado, haciendo lo correcto y contribuyendo a que la estrategia de la empresa avance en la buena dirección. A su vez, en nuestro compromiso por ser competitivos, tenemos claro que la sostenibilidad importa. Unimos estas dos realidades manteniendo siempre viva la llama de la innovación.

Innovar no solo significa lanzar productos nuevos o mejorados; se refiere a los procesos que impulsan el negocio. Por ejemplo, ofrecemos análisis de la huella de carbono de extremo a extremo, desde las sustancias que empleamos en la fabricación de nuestros productos hasta el uso que se les da en los hogares. Eso también es innovación. La innovación no solo consiste en decidir qué vamos a comercializar la semana que viene, sino también qué ideas vamos a llevar adelante y cómo.

¿Qué más deberían incluir las empresas en su agenda?

La IA generativa está en boca de todos. No creo que vaya a quitarle el trabajo a nadie, pero sí que quien no se adapte corre el riesgo de salir perdiendo, lo cual es una forma diferente de pensar en la recualificación y el aprendizaje. Debemos aceptar que la mayor revolución tecnológica que hayamos visto jamás ha llegado para quedarse y, por tanto, educarnos. Relacionado con esto, estamos llevando a cabo un proyecto a gran escala: la digitalización de toda la empresa. Es lo que llamamos una oportunidad insoslayable.

En Recursos Humanos, sin duda, la IA puede ayudarnos a ser mejores y más eficientes a la hora de procesar datos. Teniendo en cuenta que cada año recibimos 800.000 currículums en todo el mundo, con la IA podemos revisar candidatos mucho más rápido.

Otro punto es la digitalización generalizada de los empleados, garantizando el acceso de todos ellos a la información digital. Se trata de una tarea importante en una empresa como la nuestra, donde miles de nuestros empleados trabajan en fábricas en vez de en oficinas.

¿Los empleados se muestran receptivos o recelosos con la formación?

Hace unos años realizamos una gran evaluación digital en toda la empresa. Desde entonces, hemos ofrecido formación a las distintas funciones y divisiones. Al principio, había algo de miedo. Algunos se sentían un poco ridículos o desfasados.

A mí misma me pasó con algo tan sencillo como Instagram. Primero no lo usaba, pero después se volvió importante para mi trabajo. La dificultad de adaptarse a una nueva tecnología radica en creer que eres la única persona que no sabe nada de ella, lo que a su vez te hace sentir aislada. Muy a menudo, tienes miedo simplemente porque te imaginas que

©IESE Business School

es demasiado difícil, más de lo que es en realidad.

Ni que decir tiene, aprendí a usar Instagram. La experiencia también me enseñó algo importante sobre el proceso de aprendizaje en sí: las empresas que impulsan la digitalización deberían poner el foco en ayudar a los empleados a familiarizarse con las nuevas tecnologías y en derribar barreras. La gente es inteligente. Se las arreglará si eliminas el factor miedo y le muestras cómo las nuevas tecnologías le ayudarán a hacer aún mejor su trabajo.

¿Qué otro reto tiene ante sí Recursos Humanos?

Trabajar con distintas generaciones y liderarlas. Esto exige entender bien qué quieren los directivos y empleados y qué les motiva, pues puede diferir de tus intereses. Fijémonos, por ejemplo, en el concepto de crecimiento. Para mi generación, el crecimiento profesional era vertical: significaba tener más responsabilidades y reconocimiento. En cambio, para la generación Z [los nacidos entre 1997 y 2012, hoy en la veintena o a punto de entrar en el mercado laboral], significa vivir experiencias y poder hacer cosas en tu trabajo que de otro modo no podrías.

Muchos malentendidos surgen cuando a los directivos de más edad se les pide que den a los empleados de la generación Z oportunidades en las que nunca han pensado o que jamás han considerado deseables. Lo vemos con frecuencia en nuestras operaciones en China, donde los Gen Z constituyen una cuarta parte de la población activa. Hace falta comprensión y estrategia para salvar estas brechas.

¿Tiene algún referente en liderazgo?

Mi padre. Nuestras carreras son muy diferentes, pero él siempre creyó en que has de ceñirte a tus valores y ser capaz de mirarte al espejo tras cualquier decisión que tomes, además de ser fiel a ti mismo y dar un paso atrás cuando no puedas serlo. Es una actitud que me ha marcado mucho.

¿Su consejo final sería, entonces, abrazar el cambio manteniéndote fiel a lo que crees?

¡Desde luego! Y nunca dejes de aprender. Recuerda que tu empresa está llena de expertos en sus respectivos campos. Para cualquier cosa que quieras implementar –la sostenibilidad, por ejemplo–, puede haber personas a tu alrededor que lleven años trabajando en eso mismo que ahora tratas de sacar adelante. Nunca subestimes la calidad de las personas que tienes en tu empresa. Procura darles visibilidad y ayúdalas a impulsar el progreso de la empresa y

©IESE Business School

de la sociedad en su conjunto.

+INFO:

En 2024, el IESE celebra sus 25 años de colaboración con Henkel en los Custom Programs para altos directivos con un evento especial en Düsseldorf. Para saber más sobre la formación a medida del IESE para empresas de todo el mundo, ajustándose a sus necesidades específicas de aprendizaje, consulta nuestros Custom Programs.

Una versión de esta entrevista se publica con el título "Nunca dejes de aprender" en la revista IESE Business School Insight 167.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School