



Información esencial de la compañía

Caso práctico: Signify

Al escindirse de Royal Philips, Signify tuvo la oportunidad de reinventar su proceso de nóminas como start-up con 130 años de antigüedad.

Necesitábamos crear una organización sólida y estable, sin importar el mercado. Las nóminas son como el agua. Si abres el grifo, das por hecho que va a fluir. Solo te percatas si no aparece.

Introducción

La empresa holandesa Royal Philips la fundaron un padre y un hijo en 1891, y su primer producto fueron bombillas incandescentes rentables y fiables. Conforme más y más hogares cambiaban a la luz eléctrica a principios del siglo pasado, dio comienzo la era de la iluminación comercial.

Más de 100 años después, Philips decidió escindir su división de iluminación en 2016, durante otro periodo de gran innovación y cambio. Las bombillas incandescentes estaban siendo sustituidas rápidamente por luces LED, que consumen menos energía, y la iluminación conectada era una de las primeras aplicaciones en el mundo real del Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés). Después, Philips Lighting se convirtió en Signify en 2018, una jugada que llevó a la empresa a reinventarse.

«El negocio de la iluminación está pasando por una transformación inmensa», afirma Mark van Bijsterveld, director de RR. HH. de Signify. «Pero Signify es como una start-up con 130 años de experiencia en el sector de la iluminación».

Ese pasado aportó una profunda experiencia e hizo que Signify fuera líder del mercado desde el principio, pero los sistemas de RR. HH. y de nóminas heredados no eran tan fluidos ni modernos como la nueva empresa. La iluminación moderna puede reducir el consumo de energía entre un 60 y un 80 %, así que, ¿por qué no hacer que sus nóminas fueran igual de eficientes?



Nombre:	Signify
Sector:	Iluminación
Fundación:	2016
Titular:	Signify cotiza en la bolsa de valores Euronext de Ámsterdam y se incluye en el índice de referencia AMX.
Ventas en 2020:	6500 millones de euros
Empleados:	38 000
Ubicaciones:	Opera en 74 países
Sede:	Eindhoven, Países Bajos
Sitio web:	signify.com



El desafío

Van Bijsterveld había sido parte del equipo de RR. HH. de Philips desde 2006 y se marchó con la división de iluminación en 2016. Entonces, Philips tenía 120 000 empleados en todo el mundo, un cuarto de los cuales estaba en iluminación.

«Cuando planeábamos el traslado de Signify fuera de Philips, sabía lo importantes que serían los sistemas administrativos para la continuidad y para que el proceso transcurriera sin complicaciones», dice van Bijsterveld. La empresa tiene presencia en 74 países, en grandes mercados como los Países Bajos, China y Estados Unidos, pero también en muchos mercados más pequeños, que solo tienen unas pocas decenas de empleados cada uno. Que las nóminas fueran correctas para 38 000 empleados en todo el mundo no era nada fácil.

«La nueva empresa nos dio la oportunidad de echar un vistazo a todo de nuevo, cómo manejar la implantación global y cómo aumentar la estandarización y la uniformidad», cuenta van Bijsterveld. Era la oportunidad de volver a diseñar por completo el sistema de nóminas, y Signify se unió a ADP para hacerlo posible.

«Necesitábamos crear una organización sólida y estable en cualquier mercado. Las nóminas son como el agua», dice van Bijsterveld. «Si abres el grifo, das por hecho que va a fluir. Solo te percatas si no aparece».

La solución

El objetivo era estandarizar y simplificar las nóminas de Signify. Centrándose en Francia y Polonia para empezar, los equipos de Signify y ADP se reunieron para trazar el proceso de nóminas de extremo a extremo. Colgaron papel marrón de las paredes y esbozaron los procesos en sesiones de mejora continua, que terminaban con listas de acciones concretas e indicadores de rendimiento clave.

En total, se tardó 10 meses en rediseñar el proceso de nóminas de Signify, pero el 95 % de las mejoras en eficacia salió de un esprint final de cuatro meses. Hacía falta contar con expertos de Signify y ADP para determinar no solo qué iba a cambiar, sino el orden correcto para hacer esos cambios. El equipo sigue usando lecciones aprendidas en aquellos ejercicios de trazado de procesos en sus reuniones mensuales sobre indicadores de rendimiento clave.

«Hay muchas regulaciones fiscales de la nómina en los distintos países.

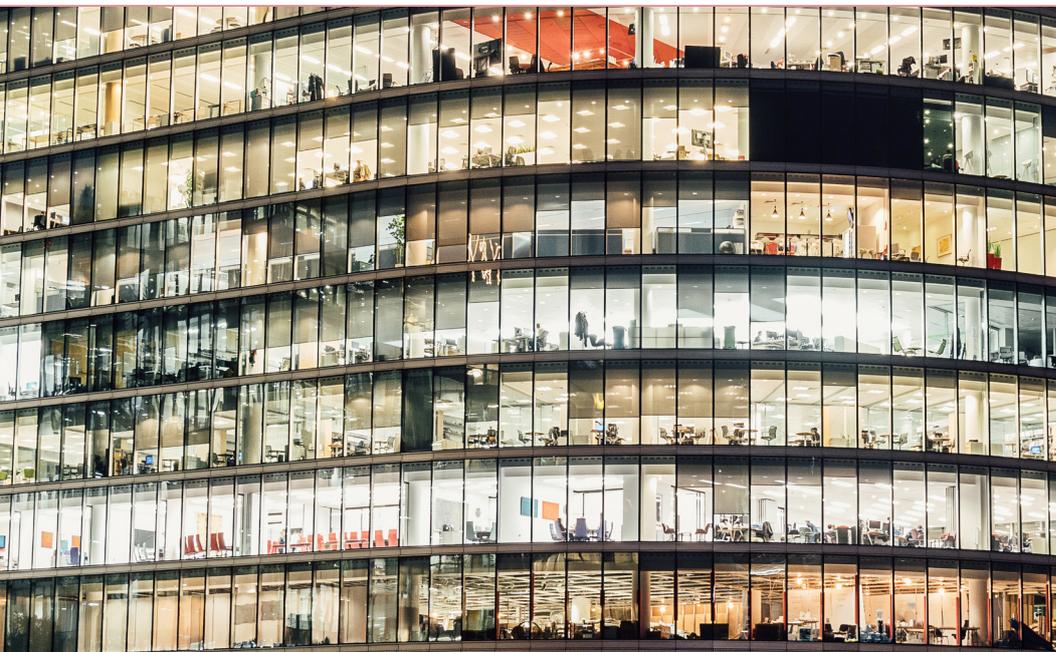
Gestionar una nómina global es un proceso sin fin. No basta con configurarla y pulsar un botón cada mes», afirma van Bijsterveld. «Al final de cada mes, confías en que tu nómina estará y no eres consciente de todo el trabajo administrativo que supone».



La nueva empresa nos dio la oportunidad de echar un vistazo a todo de nuevo, cómo manejar la implantación global y cómo aumentar la estandarización y la uniformidad.

Mark van Bijsterveld

Responsable de RR. HH.



Los resultados

«El día después de pagar las primeras nóminas en Signify, llegué a la oficina al mismo tiempo que el director general, y coincidimos en el ascensor», recuerda van Bijsterveld. «Mientras subíamos, le dije: "Ayer fue un gran día, ¿no?". Se quedó pensando un segundo y contestó: "¿Qué pasó ayer?". Le conté que habíamos gestionado las nóminas sin ningún problema. Que hubiera ido tan bien que él ni se había dado cuenta era una señal de éxito».

Integrar Workday y ADP como sistema de nómina unificado permitió a Signify adaptarse mejor a los cambios provocados por la pandemia en 2020. «Aprendimos durante el proceso a colaborar, y colaboramos en gran medida el año pasado», cuenta van Bijsterveld.

Es probable que la Covid-19 siga afectando al negocio de Signify junto con el panorama mayor de la iluminación y todo el sector de la construcción durante los próximos años, pero las mejoras en la eficacia que creó el equipo de van Bijsterveld junto con ADP han puesto a la empresa en el camino del éxito.

«Dentro de unos años seremos más una empresa de software para el IoT y hablaremos de la iluminación como servicio, más que como producto», afirma. «Como función de RR. HH., es fantástico formar parte de eso».



Dentro de unos años seremos más una empresa de software para el IoT y hablaremos de la iluminación como servicio, más que como producto. Como función de RR. HH., es fantástico formar parte de eso.

Mark van Bijsterveld

Responsable de RR. HH.

