Gustavo Alonso,

responsable del área de Personal de BASF Española, S. A.

Fotomóbil

Licenciado en Derecho en la Universidad de Barcelona (1979) ha desarrollado su carrera profesional en BASF Española S. A., donde entró a formar parte de la plantilla en el año 1984. Actualmente ocupa el cargo de responsable del área de Personal. En el año 1988 ocupaba el cargo de jefe de Personal de Fábrica Tarragona, de donde pasó en 1990 a la jefatura de la sección de Relaciones Laborales en Barcelona; en 1993 ya ocupaba el cargo de jefe de grupo de Relaciones Laborales y fue en el año 2002 cuando asumió la dirección del área de Personal.

Anna Caballero

En nuestra área cada vez somos menos administradores y más gestores

La trayectoria profesional de Gustavo Alonso se desarrolla en BASF Española S. A., donde actualmente tiene un cargo de responsabilidad en el área de Personal que le permite tener una visión global de los recursos humanos en general, desde la administración de personal a las relaciones laborales, la formación, el desarrollo, la selección o la salud laboral. Su experiencia demuestra que una compañía es un ente vivo que se adapta al ritmo de la sociedad y cómo el área de Personal ha pasado de ser un área administrativa a un área de gestión empresarial.

¿Qué destacaría de la evolución de su departamento de RR HH en los últimos años?
Básicamente, de los últimos años destacaría una traslación de la función de recursos humanos del área de gestión administrativa hacia una especificidad en todo aquello que tiene que ver con el desarrollo de los propios trabajadores de la compañía. En definitiva, todo lo relacionado con una buena selección, un buen seguimiento, una formación adecuada al puesto de trabajo y las relaciones laborales, otra área importante dentro de Personal y que sigue su dinámica en cuanto a relaciones con los sindicatos y comités de empresa.

¿Cuál es su actual estructura?
La dirección del área es la dirección de Personal, es una tema de denominación, porque actualmente las empresas tienden a denominar dirección de Recursos Humanos. Esta gran área de dirección de Personal incluye: selección, desarrollo y formación; administración de personal; relaciones laborales y salud laboral.

Una de las peculiaridades de los RR HH de las empresas químicas es la alta cualificación del personal. Este hecho diferenciador, ¿cómo determina su política de gestión de personal?
La cualificación mínima que exigimos a los trabajadores para trabajar en planta es tener el FP-II, preferiblemente en la especialidad de química, pero no siempre es factible. Nuestra intención es que esta formación les permita ascender a jefe de turno y no se queden siempre como operarios. Este hecho hace que el área de Personal tenga que realizar un papel más técnico. Antes, la dirección de Personal era más administrativa; ahora es más técnica, y en ella desarrollan su actividad universitarios y técnicos de grado medio, precisamente porque cada vez somos menos administradores y más gestores.

¿Potencian y gestionan el desarrollo del talento desde el nivel más bajo de cualificación?
Sí. Nosotros difícilmente vamos a contratar a una persona de fuera sin antes haber hecho una promoción interna; en la empresa no entra un jefe de turno, sino que entran operarios y promocionamos al personal interno. En el departamento de Ventas es diferente, porque buscas a un técnico muy especializado en un producto.

¿Qué dificultades ocasiona al sector la falta de profesionales formados?
No hay demasiada dificultad en encontrar buenos técnicos en ventas, en márketing, técnicos de grado medio para jefes de planta… nos llegan gran cantidad de currículos. Sin embargo, curiosamente, nos encontramos con mucha dificultad para encontrar operarios de planta con FP-II. Lo intentamos solventar con relaciones con los centros de formación profesional del área, realizamos intercambios con estudiantes de Alemania y estudiantes que ya han colaborado con nosotros. Esta experiencia nos enriquece porque nos permite una mayor capacidad de captación.

¿Cómo definiría las relaciones con los centros de formación?
Tenemos una muy buena relación, y no específicamente en el momento concreto en que tienes dificultades de contratación, sino que es una relación que dura más de diez años. El ser una empresa conocida por el centro de formación y por los alumnos nos ayuda a la hora de la captación. Cuando no existía el perfil de formación profesional de segundo grado de operario de planta química, el curso lo tuvimos que crear nosotros conjuntamente con las instituciones formativas.

BASF comercializa en España su gama de productos a través de siete empresas, seis de las cuales disponen de centros de fabricación propios, con una plantilla de más de 2.000 colaboradores. ¿Qué cualidades definen a los empleados de BASF?
Una empresa es un organismo tan vivo como la sociedad y, por lo tanto, se tiene que adaptar a estos valores, que son los que marca la sociedad. BASF es una empresa que tiene una cultura de estabilidad, es uno de los valores que ofertamos y que sabemos que la gente valora; también buscamos personas dinámicas, emprendedoras y con visión de futuro y empresarial.

¿Qué criterios priman a la hora de la selección de personal y cuáles son sus peculiaridades en este terreno?
Son básicamente profesionales. Tenemos los puestos perfectamente descritos, perfiles muy definidos. A las áreas que nos solicitan la selección pasamos, después de hacer la criba, únicamente los currículos que se adecuan al perfil solicitado. Después, nuestros técnicos de selección realizan las entrevistas personales para centrarse más en la personalidad, pero, de entrada, los criterios son puramente profesionales.

¿Cuál es la imagen como "empleador" de la entidad?, ¿qué acciones desarrollan en este sentido?
Yo creo que es buena, en el sentido de que es una compañía que no tiene problemas para contratar, al margen de lo que ya hemos comentado antes. Creo que es una empresa que tiene una buena imagen, algo más conocida porque llevamos a cabo acciones a través del departamento de Relaciones Públicas para que así sea. BASF no es una empresa que llega al consumidor final, sino que nuestro producto se dirige a otras compañías. Nuestras acciones concretas se desarrollan en universidades, en escuelas empresariales..., donde realizamos presentaciones. A BASF llegan al año unos 4.000 currículos sin hacer el esfuerzo de publicitar nada, simplemente por el interés de las personas de formar parte de nuestra plantilla, en cualquiera de nuestras áreas.

¿Cuántas personas contratan anualmente? ¿Qué índice de rotación tiene su plantilla?
En BASF Española se pueden hacer unas contrataciones, incluyendo temporales, eventuales y fijos, de unas 60 personas. El índice de rotación es bajo, si quitamos estas contrataciones eventuales que no deberían entrar en este índice de rotación, porque se contratan para un periodo de tiempo concreto, para una obra o servicio especial. La verdad es que el índice de rotación es muy bajo.

Intentamos hacer la gestión lo más "BASF" posible; es decir, respetando e impulsando nuestros valores en todos los sentidos

¿Fomentan de alguna manera la fidelización del personal?
Lo intentamos, pero es difícil, porque con una plantilla como la de BASF Española, de unos 900 trabajadores, seguramente tienes 900 maneras diferentes de entender la vida. Pero sí, nosotros creemos que tenemos una buena paleta de beneficios. No únicamente retribuimos de forma dineraria, sino también a partir de una serie de servicios que creemos que son competitivos en el mercado.

Por ejemplo...
Planes de pensiones, seguros de accidente, ayuda para guardería, ayuda escolar, precios económicos para el servicio de comedor... Se trata de una serie de beneficios adicionales a la remuneración económica y que son generales para toda la plantilla.

Algunas de estas medidas son de conciliación de la vida laboral y familiar, ¿qué proyectos tienen previstos en este sentido?
Es un tema que está muy de moda y que creo que es muy importante. En BASF Española tenemos

flexibilidad horaria, el tema de ayudas a guardería y escolar y la reducción de jornada. A pesar de que no es general, cuando existe la petición se atiende directamente... Tampoco recibimos tantas peticiones, seguramente la gente se concilia sola, quizás forzadamente, pero si recibimos peticiones las atendemos. No existe un proyecto específicamente para este tema, precisamente porque estas medidas que ahora están de moda las tenemos desde hace tiempo y no se han generado otras necesidades en este sentido.

¿Cómo definiría la política de retribución? ¿En qué criterios se basan?
La política retributiva es competitiva, en cuanto a remuneración en relación al mercado. A través de estudios conocemos el pulso constante del mercado para ser competitivos, y nos comparamos con compañías del mismo nivel e intentamos retribuir en el puesto de trabajo de una forma correcta. Pero, además, intentamos tener los beneficios sociales más avanzados posibles. Todo evoluciona, y seguramente en el futuro tendremos que buscar un sistema en el que parte de estos beneficios sociales se adapten a las necesidades de cada trabajador; es decir, una retribución "a la carta", con aquellas retribuciones que no consideramos básicas.

La formación se está utilizando como fórmula de integración en la empresa y de fomento de la competitividad, ¿qué orientación siguen sus políticas?
Antes hemos comentado las acciones que realizamos para fidelizar a los empleados, y BASF lleva a cabo unas acciones que, quizás, no fidelizan directamente, pero sí consiguen que la gente pueda manifestarse y seguramente sentirse más a gusto. Se trata de "entrevistas con colaboradores", que realizamos con la mayor parte de los trabajadores y que tratan de todo lo que tiene que ver con el trabajo, excepto lo específicamente salarial. Se habla de objetivos, de su evolución, de competencias, de dificultades, de inquietudes, de acciones formativas... La gran fuente dentro de la compañía para confeccionar el plan de formación surge de estas entrevistas, donde detectamos las necesidades. A partir de aquí se presenta el plan de formación y se aprueban las medidas formativas acompañadas de una aportación económica.

¿Básicamente está enfocada al desarrollo del talento que al producto?
Las de producto vienen de por sí. Normalmente son acciones puntuales y no están incluidas en el plan de formación; sería el caso de una jornada específica de plásticos en Valencia. Por otro lado, hay otras acciones de formación que no surgen de la plantilla sino de la dirección de Personal, y el objetivo principal es fomentar el desarrollo del talento, como un curso destinado a técnicos jóvenes que reciben formación sobre las diferentes áreas de la empresa pensando que, en un futuro, puedan ocupar un puesto de responsabilidad.

¿Destacaría otras acciones de formación?
Para todos aquéllos que tienen coche de empresa organizamos una jornada de conducción, algo que incluimos en el apartado de seguridad laboral. Si están trabajando y conduciendo, es importante que sepan enfrentarse a un suelo mojado en la carretera, a hacer un contra volante y otras adversidades que se puedan encontrar. También, a otro nivel, se realizan unos seminarios destinados a técnicos jóvenes con posibilidad de movilidad geográfica donde se imparte una formación genérica de la compañía.

Entonces, ¿fomentan la movilidad de personal?
Nos interesa que la gente sea movible. Intentamos solventar la movilidad con buenas condiciones de traslado. Las compañías tienden a ser menos nacionales, y BASF Española tiene actividad en muchos países y cada vez está más relacionada con la matriz y con el resto de compañías de Europa. Con mis homólogos europeos me relaciono, cada vez más, por motivos de traslados de personal e, incluso, hemos implantado un sistema de clasificación profesional a efectos internos que es europeo y que pretende fomentar la movilidad profesional para cubrir cualquier vacante en Europa.

Para realizar el plan de formación se entrevista a los trabajadores para detectar sus necesidades

BASF impulsa la diversidad de nacionalidades, ¿qué aporta la diversidad a la compañía?
Básicamente el conocimiento y el enriquecimiento profesional y cultural.

¿Externalizan algún tipo de actividad?
Hasta ahora no. Intentamos hacer la gestión lo más "BASF" posible; es decir, respetando e impulsando nuestros valores en todos los sentidos y a través de todas las acciones que realizamos. Al contrario, nosotros somos prestadores de servicios a otras compañías, porque creamos nuestra propia compañía de servicios para el Grupo en España, no con vocación de ofrecer este servicio a terceras empresas. Se podría externalizar algún servicio, pero no soy muy partidario, porque siempre hay percepciones que no se pueden transmitir. En cambio, actualmente existe la tendencia de crear una estructura de servicios a nivel europeo; será un centro de servicios que se ubicará en Berlín y que prestará parte de los servicios de recursos humanos a todas las compañías del Grupo en Europa.

¿Hasta qué punto es tangible la gestión de RR HH y su aportación a la cuenta de resultados?
Con este concepto existe una lucha. Hemos conseguido que no se perciba como un coste, que ya es un logro. El factor humano ya no es un coste y creo que en las grandes empresas, en general, y en la nuestra, en particular, se considera el factor humano como un factor de éxito. BASF Española tiene unos pilares básicos para el funcionamiento de la compañía, y uno de ellos es la competencia personal y profesional. Creemos que es un valor añadido y que seguramente, aparte de la tecnología y de que seamos punteros en el desarrollo, es fundamental para el crecimiento económico de la empresa que nuestra gente también sea puntera. El dejar de ser un coste ya se ha conseguido en las grandes compañías.

¿Hasta qué punto es importante la gestión estratégica de la comunicación interna?
Nosotros realizamos una encuesta a la plantilla, y la comunicación fue uno de los temas en los que se detectaron carencias. La comunicación directa entre mando y trabajador era buena, había un cierto nivel de satisfacción, pero, en cambio, no entendían muchas de las cosas que estaban sucediendo en la compañía. Realmente, el tema de la comunicación es muy complejo, porque comunicar bien es difícil. Un mismo mensaje se puede interpretar de diferentes maneras por diferentes receptores.

¿Y cómo se plasma en su compañía?
Los empleados reciben la revista europea de BASF con la finalidad de que conozcan lo que acontece en Europa, a nivel de compañía, ya que consideramos que estamos trabajando en una empresa europea que ahora también tiene actividad en España. También disponemos de una intranet en la que se comunican los contenidos de la *newsletter*, con una sección local, un tablón de anuncios... Considero que existen buenos canales de información, pero si hay mensajes que no llegan seguramente es que no todo está en los canales, sino en cómo se transmite. Es un tema de gran importancia sobre el que reflexionamos y realizamos modificaciones para mejorar.

¿De qué depende el éxito de su estrategia?
El éxito siempre depende de la conjunción de varios factores, pero el principal es que cuente con unos buenos instrumentos, unos objetivos definidos que se transmitan claramente y que sean bien aceptados.

La industria química es uno de los sectores que más invierte en RR HH, ¿a qué cree que se debe?
Yo creo que es filosofía de empresa, porque se da en todos los ámbitos del área de recursos humanos. En relaciones laborales, por ejemplo, hay que destacar que en el sector químico la relación con los sindicatos es envidiable y, sin duda, es el resultado de la voluntad de ambas partes. El Convenio de Química está reconocido como uno de los más modernos ■

redaccion@custommedia.es

al detalle

Las características de Basf

- La cualificación mínima que exigen a los empleados para trabajar en planta es FP-II, preferiblemente en la especialidad de química, con la finalidad de que esta formación les permitan ascender a jefe de turno.
- A BASF llegan al año unos 4.000 currículos sin hacer el esfuerzo de publicar nada, simplemente por el interés de las personas de formar parte de la plantilla, en cualquiera de sus áreas.
- BASF tiene una cultura de estabilidad, es uno de los valores que ofertan y que saben que la gente valora.
- La compañía busca personas dinámicas, emprendedoras, con visión de futuro y empresarial a la hora de la selección de candidatos.

Ruth Pimentel

Somos muy innovadores y eso nos distingue en el mercado

Aunque cuenta con cuatro años escasos de vida, Actúa está dando mucho que hablar en el mundo de la consultoría de recursos humanos por sus prácticas innovadoras. De hecho, uno de los proyectos que llevaron a cabo con Banesto en el área de Responsabilidad Social Corporativa fue Premio Expansión y Empleo 2005 a la Innovación en Recursos Humanos. Ellos mismos se definen como "una compañía que contribuye al desarrollo de la comunidad a través de beneficios sostenidos, productos innovadores, empleados cualificados y servicios de alta calidad", y sus valores pasan por la regla de las "cuatro H": honestidad, humanidad, humildad y humor. Efectivamente, nada que ver con la consultoría tradicional, tal y como nos cuenta José María García de Tomás, socio director.

¿Cómo está organizada la empresa?
Cuando creamos Actúa teníamos la idea de hacer buena consultoría con las mejores soluciones que habíamos aprendido de nuestro trabajo en entornos internacionales, pero añadiéndole las ventajas de la consultoría local, que es mucho más cercana, y sobre todo con innovación. El área de Recursos Humanos a veces está tachada de inmovilista y nosotros pensábamos que esto no tenía por qué ser así.

Nuestro funcionamiento está basado en cuatro áreas: evaluación y desarrollo de personas, desarrollo de equipos, organización y responsabilidad social corporativa. Esta última está adquiriendo mucha importancia para las grandes empresas, en especial para las del sector farmacéutico. Más allá de dar dinero a las ONG, las organizaciones quieren llevar a cabo proyectos reales, y nuestro trabajo va desde gestionar el voluntariado corporativo, hasta asuntos medioambientales o solidarios que entran dentro de las prácticas de recursos humanos. Es una área de la que estamos realemente orgullosos.

Por lo que respecta a sus clientes, ¿están especializados por sectores?
No, nuestra cartera de clientes reproduce lo que es la cartera de consultoría en general. El sector financiero es muy importante, también las empresas tecnológicas, de telecomunicaciones, y el sector químico y farmacéutico.

¿Qué tipo de proyectos desarrollan para este último sector?
Estas empresas demandan, en primer lugar, el desarrollo de equipos, así como soluciones de responsabilidad social corporativa, que es una de sus prioridades. El motivo es que trabajan en algo tan precioso para la sociedad como es la salud, y un cliente suyo importantísimo es la Sanidad Pública, por lo que son empresas muy sensibles a su reputación corporativa.

¿Qué les ofrece Actúa a las empresas químicas y farmacéuticas?
Dentro de la importancia que le damos nosotros a la innovación, investigación y desarrollo, pensamos que parte de la innovación proviene de ofrecer un producto que sirva simultáneamente para dos cosas: por ejemplo, formación y responsabilidad corporativa; o formación, desarrollo de equipos y motivación. Ofrecemos la organización de todo tipo de eventos, desde los puramente motivacionales hasta los que ponen el énfasis en el desarrollo y sus competencias, y también muchos proyectos mixtos. Además, realizamos iniciativas que añaden a la formación y al desarrollo un componente de responsabilidad social corporativa ligada a otras de impacto social o medioambiental.

¿Qué porcentaje representa la facturación de las empresas del sector químico y farmacéutico?
Cerca del 20%, comparable al que tiene la mayoría de empresas de consultoría. Dentro de nuestro porfolio de clientes, tiende a crecer, especialmente en los dos últimos años.

¿Qué tipología de clientes tiene Actúa en este sector concreto?
El cliente típico es la filial española de la compañía internacional o la gran empresa española. En este sector, el porcentaje está repartido al 50%. En el área química nuestro gran cliente es Repsol, mientras que en el área farmacéutica es Pfizer.

Actúa es una compañía que se caracteriza por la innovación, ¿qué líneas desarrollarán en el futuro?
Somos bastante dinámicos, siempre innovamos en el terreno de los contenidos. Una línea de investigación permanente es buscar personas que puedan ser un punto de referencia del que se puede aprender una determinada competencia. Buscando esas innovaciones hemos ido a mundos tan diversos como el de los *graffitis* (por su vinculación con la originalidad, la comunicación o la sensibilidad), la navegación, los bomberos, el SAMUR y biografías de personas como Napoleón, Maquiavelo o Churchill. Pensamos que el desarrollo del talento nunca puede ser aburrido, así que mezclamos programas motivacionales con los de desarrollo de capacidades. Queremos que la gente, al tiempo que lo pasa bien, se identifique con sus compañeros, o pueda trabajar en alguna de las competencias que le van a ayudar en su carrera.

¿Se plantean dar el paso hacia la consultoría internacional?
Estamos haciendo nuestros pinitos en ello, pues nos hemos dado cuenta de que nuestra oferta puede encontrar demanda en otros países. Actúa Perú ha sido una primera oportunidad de aprender mucho de internacionalización en un mercado que es, al tiempo, lo suficientemente grande, pequeño, consolidado y nuevo. Estamos iniciando nuestras operaciones allí, y ya tenemos un gerente general establecido desde junio. Después de Perú, la más avanzada es Lisboa. Hay otros cuatro mercados que estamos explorando con especial interés: México, Argentina, China e Inglaterra. Estamos abiertos a lo que nos propongan, a lo que podamos hacer nosotros solos o en compañía de otras organizaciones que compartan nuestros valores.

¿Qué previsiones tienen a corto plazo?
Este año facturaremos aproximadamente tres millones y medio de euros, y para el año que viene todo apunta a que seguiremos creciendo, en torno al 20%, así que seguramente superemos los cuatro millones. Estamos por delante del plan de negocio que hicimos hace cuatro años, en el que habíamos hecho una planificación más conservadora. Creíamos que como firma independiente podíamos hacer algunas cosas que eran tabú en la consultoría, porque tenemos una personalidad muy acusada y nuestros clientes nos dicen muchas veces que no parecemos consultores. Nuestro lema es "el mundo es de los que actúan", y creo que esto nos distingue en el mercado ■

José María García de Tomás, socio director de Actúa