



Dolors Cuéllar,
directora de Recursos Humanos de
Al-Pi Telecomunicaciones

Fotomóvil

Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona (UB), Dolors Cuéllar completó su formación con estudios de doctorado, un postgrado sobre gestión de RR HH y un máster en tributación y asesoría fiscal, entre otros. Con este bagaje académico trabajó en bufetes de abogados y cuenta con experiencia docente dentro y fuera de nuestras fronteras. Desde mayo del 2000 forma parte de la plantilla de Al-Pi Telecomunicaciones, primero como gerente de relaciones laborales y finalmente, desde julio del 2003, como directora de RR HH.

Los RR HH conjugan aspectos técnicos y desarrollo individual

Al-Pi Telecomunicacions es una compañía joven (creada en 1999) que, de acuerdo con las palabras de su directora de RR HH Dolors Cuéllar, quiere potenciar la fidelización, creatividad e innovación tecnológica a través de un entorno de trabajo diseñado que permita el desarrollo profesional y personal del individuo. Al-Pi cuenta con un capital humano joven, de unos 34 años de media, en el que se facilita periódicamente la detección y fidelización del talento que impregna las labores de formación y selección de una empresa que ha querido dimensionar de forma prudente su crecimiento, para no padecer las drásticas consecuencias del dinámico entorno de las nuevas tecnologías.

¿Cómo se estructura el departamento de RR HH de Al-Pi y cuál ha sido su evolución en los últimos años?

El departamento ha experimentado un cambio de orientación importante durante los últimos años. Quizá, antes estaba más centrado en sí mismo, y hoy está enfocado a atender las necesidades del negocio y de las personas que lo componen. El departamento se estructura en un área de Desarrollo de RR HH y otra de Gestión de las Relaciones Laborales y Salud. En la primera están integradas las áreas de Comunicación Interna, Formación y Organización y Selección. A pesar de que en cada una de ellas hay un especialista en dichas materias, todos los miembros del equipo del departamento de RR HH son polivalentes. Por una parte, el departamento ha enfocado esta transformación hacia el cliente interno y, de hecho, cada una de las personas del equipo es responsable de la gestión integral de RR HH en diferentes departamentos. Cada uno tiene un interlocutor único para poder gestionar las necesidades que puedan surgir. Esta organización nos permite conocer de una manera más próxima los retos y dificultades de cada departamento y avanzarnos en la propuesta de soluciones de forma proactiva.

La otra área, Relaciones Laborales y Salud, lleva a cabo la gestión de personas, prevención de riesgos laborales, etc. Es un área integrada en el resto de proyectos de desarrollo.

¿Cuáles son los actuales retos y prioridades del departamento?

Los ejes estratégicos de RR HH para los próximos años se centran en el desarrollo del talento en la organización, mejorar la eficacia y eficiencia de los equipos, involucrar al personal en la cultura y valores de la empresa y gestionar el compromiso y fidelización de todos los miembros que conforman el equipo humano de Al-Pi. Uno de los objetivos prioritarios es, también, la mejora del desarrollo del rol de líderes de los mandos intermedios, una pieza clave en la organización de la compañía, como se piensa no sólo en RR HH sino también desde el comité de dirección. Es necesario invertir en el desarrollo de estas personas para mejorar la eficacia de nuestros equipos.

En la difusión de cultura y valores corporativos, ¿sobre qué pilares se alza la identidad de Al-Pi?

Recientemente hemos iniciado un proceso de redefinición de los valores corporativos. Teníamos unos valores que se trabajaron en 1999; pero de alguna manera, después de cinco años nuestra organización ha cambiado mucho y encontramos la necesidad de volvernos a plantear si los valores

que fijamos en su día estaban vigentes en nuestra compañía. El año pasado creamos un proyecto en el que varios equipos se involucraron en la redefinición de los valores corporativos y en enero se llegó a un consenso sobre cuál era la identidad en la que íbamos a trabajar y orientar nuestras acciones. Entre estos valores se encuentran el compromiso, orientación al cliente, calidad, proximidad, innovación tecnológica y espíritu de equipo. Un equipo de trabajo desarrolló un código de buenas prácticas a

Compromiso, calidad, proximidad, innovación tecnológica y espíritu de equipo, nuestros valores

través de estos valores, y a día de hoy estamos en una fase inicial de construcción e implantación de la personalidad y cultura en base al consenso sobre la revisión de nuestros rasgos definitorios.

Por lo que se refiere a motivación, en abril se celebró una jornada sobre motivación del equipo comercial. ¿Qué conclusiones se extraen de este acto y qué importancia tiene la motivación en una empresa de nuevas tecnologías?

Somos una empresa de telecomunicaciones enfocada al mundo empresarial catalán con un perfil de empleados en el que el más del 67% de la plantilla son licenciados, sobre todo ingenieros de telecomunicaciones. El estar orientados al mundo empresarial hace que la inversión que pueda haber en el desarrollo de nuevos productos sea más intensa que en otro tipo de operadores que se dirigen a un mercado masivo. Se necesita que el equipo esté inmerso en un entorno lleno de iniciativa e implicación, porque muchas de las soluciones que vendemos nacen de la creatividad de los propios equipos. Tenemos la ventaja de haber lanzado al mercado productos innovadores y pioneros en las nuevas tecnologías como el iPhone, voz sobre IP, o el Giganet gracias al equipo de Al-Pi; así, la empresa apoya el desarrollo del talento porque se quiere fomentar la creatividad y motivación, dos de nuestros valores. La Jornada sobre Motivación del equipo comercial supuso un momento clave para reflexionar sobre los factores motivacionales del equipo, para construir e impulsar una visión de futuro conjunta y potenciar un estilo de liderazgo eficaz en el área de Ventas.

¿Con qué herramientas de detección y retención del talento cuenta la compañía?

Una de nuestras ventajas competitivas es el equipo, un grupo cohesionado de personas que lleva una trayectoria larga en la compañía, muchos de ellos empezaron siendo estudiantes. Aprovecha-

mos diferentes canales de formación para potenciar el talento de esas personas que presentan aptitudes y evitar así la posibilidad de fuga. Algunos de esos canales son la evaluación de objetivos y las entrevistas de seguimiento para calibrar a través del *feedback* las posibilidades de desarrollo de un trabajador.

Otra de las variables que utilizamos para detectar el grado de talento en la compañía es el propio interés en las promociones internas. El hecho de hacerles un seguimiento y entrevistarlos ayuda a tener una visión más directa de sus necesidades, potencialidades, hacia dónde se les puede dirigir, cómo se pueden desarrollar ellos internamente y cómo puede la organización aprovechar este potencial de desarrollo.

Además, estamos trabajando, desde el año pasado, en un proyecto de gestión del talento que se está implementando en toda la organización. El objetivo de este programa es detectar y desarrollar a las personas clave de nuestra organización. Es un proyecto activo en el cual se involucran todos los mandos intermedios y procuramos que el departa-

mento de RR HH esté más cerca de estos trabajadores y poder establecer los mecanismos necesarios para facilitar su desarrollo en la organización.

¿Y cómo funciona el proyecto Telecom Talent's Programme 2005?

Formamos parte del grupo France Telecom y el departamento de RR HH de Al-Pi participa en algunos proyectos a nivel internacional. El Telecom Talent's Programme va dirigido a fomentar la incorporación de estudiantes y recién licenciados de alto potencial para incorporarlos en el Grupo en cualquier punto geográfico de su red. Cada una de las empresas del Grupo, a través de nuestra red de contactos con las universidades, lanzaba un proyecto en el que se facilitaba que los estudiantes se pudieran incorporar a este proceso. El resultado ha sido muy satisfactorio en Catalunya, porque se han generado muchas expectativas y bastantes de los finalistas que viajaron a París a las últimas pruebas de selección fueron propuestos por nosotros. En estos momentos también estamos trabajando con France Telecom en un proyecto que impulse la movilidad internacional y suponga un elemento más de retención del talento, favoreciendo las carreras profesionales a nivel internacional.

En el desarrollo del talento tiene un papel crucial la formación, ¿cómo se lleva a cabo en Al-Pi y mediante qué mecanismos y tipologías?

A día de hoy, acabamos de aprobar el plan de formación para los próximos dos años, y los pilares básicos de este proyecto se basan en formación de carácter técnico y de nuevas tecnologías, habilidades de *management* y de gestión y formación continua (enfocada a aspectos operativos). Este año hemos introducido la formación *blended*. A partir del próximo semestre vamos a tener alguna experiencia formativa en este formato, *on line* y presencial, para analizar de qué manera impacta en nuestros colaboradores y comprobar si es

una metodología que interesa explotar internamente, teniendo en cuenta que mucha de la formación que llevamos a cabo se realiza en el seno de la compañía que, de alguna manera, también podemos exportar al exterior. Esperamos lograr una mayor accesibilidad de la formación para cada colaborador y que cada uno sea capaz de autogestionar. También apostamos por el *mentoring* como una herramienta de desarrollo con la que ya estamos trabajando internamente, especialmente en el departamento de Ventas, sin perder de vista la importancia que tiene la formación en el plan de acogida de nuevos colaboradores para facilitar la integración.

¿Cómo se traduce este esfuerzo formativo en materia presupuestaria?

Contamos con un presupuesto que puede variar durante el año y que puede estar dotado de más o menos recursos. El presupuesto está sujeto a nuestras necesidades, es un concepto bastante sensible. Procuramos aprovechar todos los canales que nos permite actualmente el FORCEM. Trabajamos con diferentes consultoras externas que nos ofrecen una formación a medida, pero que también nos permite contar con un nivel de subvención importante que hace que la gestión del presupuesto de formación sea óptima. El presupuesto también se destina a formación de másters, nuevas tecnologías y programas de desarrollo directivo en escuelas de negocio y universidades.

¿Qué técnicas o herramientas de selección son las más empleadas en AI-Pi?

Hemos apostado por una selección interna porque la ventaja que puede aportar AI-Pi desde el punto de vista de RR HH es el conocimiento de los equipos, del negocio y, de alguna manera, pensamos que estamos profesionalizados para dar soporte en cualquier proceso de selección a puestos operativos y directivos. Procuramos estar en línea con las técnicas más innovadoras como el *assessment center*, que pueden incluir dinámica de grupos, resolución de casos prácticos, psicotécnicos... Son herramientas que aportan un buen rendimiento.

En la web de AI-Pi funciona una bolsa de empleo. ¿Cómo valora este mecanismo de captación y selección de personal, y cómo se combina este reclutamiento con la política de promoción interna?

Uno de los puntos diferenciadores de AI-Pi es la potenciación de la movilidad y la promoción interna. Se da prioridad a nuestros propios colaboradores y a todos aquellos que están involucrados en nuestra actividad (estudiantes en prácticas, por ejemplo). Cuando se crea una vacante procuramos dar la oportunidad a que alguien de la organización pueda presentarse a ese proceso de *job posting*. En aquellos casos en los que el perfil que buscamos no se encuentra en nuestros candidatos internos, acudimos a la selección externa a través de portales de empleo y de nuestra propia página *web*, entre otros. Esta página está funcionando bien. En este último año, nuestro nivel de captación y de atracción se ha incrementado y lo hemos experimentado no sólo a través de nuestra *web*, sino a través del resto de canales de reclutamiento.

Otra vía de captación es la universidad. Aquí es importante la relación con los estudiantes....

Trabajamos con diversas universidades y los resultados de esta colaboración son satisfactorios, con un volumen de unos 45 convenios de cooperación educativa suscritos anualmente. Aproximadamente un índice de entre un 40-50% de las posiciones

A las consultoras externas, por otra parte, se les debe pedir más orientación al cliente, ya que muchas veces estos proveedores presentan productos estándar que se venden en todas las empresas en que operan. Cuando se recurre a una consultoría externa, buscas que la formación se adecúe a las necesidades que requiere. Estandarizar la formación no es un proceso óptimo para el sector de las nuevas tecnologías y telecomunicaciones, el perfil de las personas es muy determinado, las aptitudes que pueden tener son diferentes, el nivel de exigencia interno es elevado, etc.

¿Qué peculiaridades tiene su sector de actividad a la hora de gestionar los RR HH?, ¿de qué manera ha afectado el boom y la burbuja tecnológica?

Cuando se produjo la crisis en el sector de las nuevas tecnologías, muchas empresas tuvieron que recurrir a mecanismos de ajuste en sus recursos, llegando incluso a experiencias traumáticas. En AI-Pi Telecomunicaciones, el equipo directivo siempre fue muy prudente en la gestión de sus recursos y su dimensionamiento. Desde entonces hemos tenido un nivel de estabilidad bastante regular y la rotación o ajustes de recursos se han producido de

Es necesario invertir en el desarrollo de mandos intermedios para mejorar la eficacia de los equipos

vacantes se han cubierto con colaboradores externos. Trabajar con las universidades es una oportunidad de hacer unas prácticas y poder continuar la trayectoria profesional con nuestra organización.

Volviendo a la retención del talento ¿son satisfactorios los baremos e índices de rotación de AI-Pi?

Fue en 2004 cuando empezamos a trabajar más directamente en la gestión del talento y, a pesar de que ya teníamos un índice de estabilidad alto, ese baremo ha mejorado mucho. Es el indicativo de que todas las acciones que hemos implementado tienen un impacto a la hora de favorecer la retención de nuestro equipo. Incluso, cuando abrimos un proceso de selección externo, notamos que hay un mayor interés para incorporarse a nuestra organización. Nuestra imagen y experiencia junto con las políticas que estamos llevando a cabo son atractivas para aquél que pueda tener interés en compartir nuestro proyecto profesional.

¿Qué criterios utilizan para seleccionar a proveedores de formación y selección?

Buscamos que sean eficientes, rápidos, que ofrezcan una formación de calidad, aplicada al puesto de trabajo, y que nos aporten referencias. Cuando invertimos un presupuesto y esperas que la formación tenga el impacto adecuado, necesitas conocer a tu interlocutor con el que vas a trabajar.

una manera natural y gradual, valorando previamente la necesidad de cada puesto y el perfil a cubrir. Esto ha favorecido que el equipo que permanece en AI-Pi vea que, a pesar de los problemas que se han padecido, nuestra compañía se ha mantenido estable, y eso es un punto positivo a la hora de captar el interés de quien quiere trabajar en nuestro sector. Como en AI-Pi no se ha padecido el problema de forma drástica y dolorosa, su plantilla se ha visto apartada de la ansiedad que se ha producido en otros entornos.

Dentro de este crecimiento sostenido y calculado, ¿qué desafíos se plantea AI-Pi para el futuro?

Continuaremos con el proyecto de gestión del talento iniciado el año pasado. Esto va añadido a un plan de formación basado en las necesidades de nuestros clientes internos. Nuestros ejes estratégicos pasan por reforzar el rol de los *mánagers* en la organización con especial hincapié en *mentoring* y *coaching*; fidelizar, desarrollar y atraer a aquellos colaboradores en posiciones más críticas y clave; y mejorar las herramientas de comunicación interna y clima para construir un entorno de trabajo adecuado. En AI-Pi la media de edad está en torno a los 34 años, la plantilla está formada por personas con inquietudes que valoran desarrollarse como profesional e individuo en un entorno de colaboración y crecimiento continuo ■



al detalle

redaccion@custommedia.es

Savia nueva para potenciar y retener talento

- La estructura de AI-Pi está organizada en un área de Desarrollo de RR HH y otra de Relaciones Laborales y Salud.
- Se ha iniciado un proceso de redefinición de los valores corporativos con la aprobación de un código de buenas prácticas.
- A partir del próximo semestre se implanta el *blended* formativo y testar la capacidad de esta metodología para explotación interna.
- Unos 45 estudiantes universitarios al año hacen prácticas en AI-Pi. Un 55% de los puestos de trabajo se cubren a través de este canal.
- AI-Pi recurre al *assessment center*, dinámica de grupos, casos prácticos y psicotécnicos para la selección de personal.
- El presupuesto en formación puede variar durante el año y está sujeto a las necesidades de la compañía.
- El Telecom Talent's Programme va dirigido a fomentar la capacidad de personas de alto potencial para incorporarlas en el Grupo en cualquier punto geográfico de su red.
- En AI-Pi la media de edad se enmarca en torno a los 34 años.