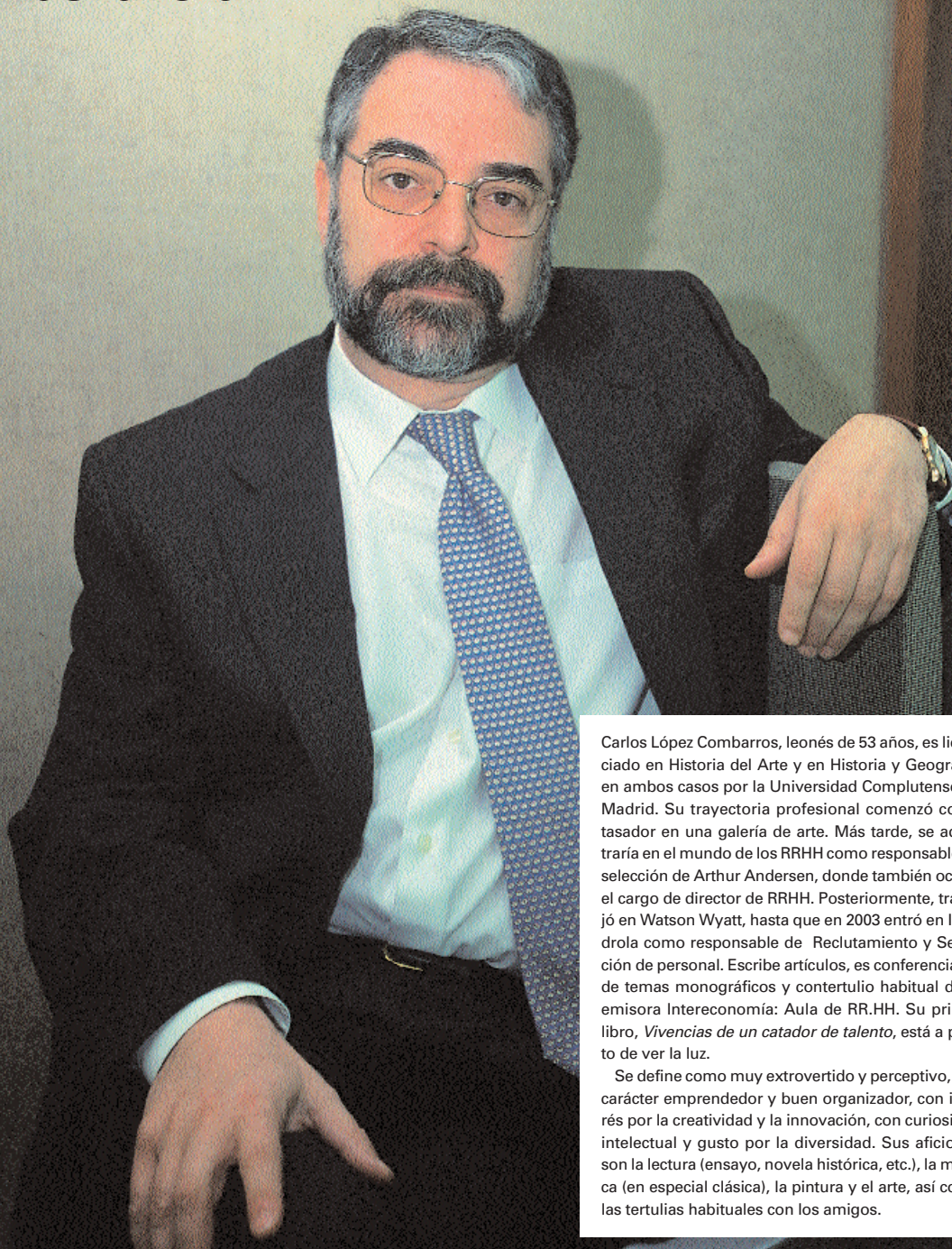


Carlos López, responsable de selección y reclutamiento de personal de **Iberdrola**



Carlos López Combarros, leonés de 53 años, es licenciado en Historia del Arte y en Historia y Geografía, en ambos casos por la Universidad Complutense de Madrid. Su trayectoria profesional comenzó como tasador en una galería de arte. Más tarde, se adentraría en el mundo de los RRHH como responsable de selección de Arthur Andersen, donde también ocupó el cargo de director de RRHH. Posteriormente, trabajó en Watson Wyatt, hasta que en 2003 entró en Iberdrola como responsable de Reclutamiento y Selección de personal. Escribe artículos, es conferenciante de temas monográficos y contertulio habitual de la emisora Intereconomía: Aula de RR.HH. Su primer libro, *Vivencias de un catador de talento*, está a punto de ver la luz.

Se define como muy extrovertido y perceptivo, con carácter emprendedor y buen organizador, con interés por la creatividad y la innovación, con curiosidad intelectual y gusto por la diversidad. Sus aficiones son la lectura (ensayo, novela histórica, etc.), la música (en especial clásica), la pintura y el arte, así como las tertulias habituales con los amigos.

Se selecciona a las personas más por lo que pueden llegar a ser que por lo que son

La liberalización del mercado eléctrico, la evolución general de la economía y el mercado laboral son factores muy presentes en Iberdrola. La multinacional se ha puesto manos a la obra para adaptarse a la nueva situación y el departamento de Selección no ha escapado. Carlos López, responsable de selección y reclutamiento de personal de Iberdrola, asegura en ese sentido que "este proyecto requiere una gran labor de equipo y cuento con un equipo, en todos los aspectos, envidiable y muy preparado para afrontar el presente y el futuro. Nuestro objetivo último es captar en número y calidad a las personas que cada año precisa incorporar a la organización". En esta línea, López asegura que en estos momentos están seleccionando en torno a unas 200 personas para este año.

¿Cuándo se formó el actual departamento de Selección en Iberdrola y cómo ha evolucionado hasta la actualidad?

El departamento de selección tiene una larga trayectoria y ha ido evolucionando, de acuerdo a las necesidades que Iberdrola ha ido precisando, tratando de racionalizar el número de personas a la demanda interna de nuevos profesionales. Estamos ubicados, estratégicamente, en tres grandes centros dentro de la Península: Bilbao, Madrid y Valencia.

Los dos grandes cometidos que tenemos, además de otros de carácter interno, son los de llevar a cabo el reclutamiento (captación de nuevos candidatos) y la primera fase de la selección de nuevos profesionales (realización de pruebas psicométricas, dinámicas de grupo -en función de los puestos-, y la primera entrevista). Nuestro objetivo último es captar en número y calidad a las personas que cada año precisa incorporar a la organización.

¿Cuántas personas lo componen?

Hay un Director de Selección y Desarrollo, un Responsable de Selección, unos Responsables de Áreas Geográficas y un grupo de Técnicos. En total somos ocho personas.

En los últimos meses, han reducido el número de empleados en el departamento, ¿a qué se debe?

Ha disminuido porque hemos adaptado el equipo a las necesidades actuales y futuras de Iberdrola, aligerando en gran medida todos nuestros procesos internos y centralizando gran parte de ellos. El número actual, desde nuestro punto de vista, es el óptimo de cara al futuro.

¿Cuál es la situación del departamento de Selección en la estructura organizativa de la compañía?

Estamos dentro del Área de RRHH Corporativa. Desde Selección damos servicio a todas las líneas de negocio de Iberdrola, teniendo todo el marco de actuación centralizado, lo que al final resulta una gran fortaleza en la operativa general. Cada línea de negocio hace su presupuesto anual de incorporación de candidatos, nos lo entrega y el equipo se pone en marcha. La responsabilidad de cubrir las necesidades mensuales, en número y calidad, tal y como comentábamos anteriormente, es del departamento de Selección. Ello implica trabajar con un planteamiento muy estrat-

tégico y con un elevado sentido de la planificación y la anticipación.

¿Cuántas personas se seleccionan al año?

En este momento, estamos en torno a unas 200 personas para este año 2004. Adicionalmente, incorporamos un elevado número de becarios, muchos de los cuales se van a incorporar a la organización.

¿Qué perfiles busca Iberdrola en sus trabajadores?

Esto varía en función de qué tipo de titulados incorporemos. Genéricamente, nos interesan personas con una serie de competencias como son la motivación y orientación a la consecución de resultados, orientación al cliente -interno o exter-

no-, la capacidad para el trabajo en equipo, la iniciativa, la capacidad de relación personal, de adaptación y flexibilidad ante el cambio, etc. Adicionalmente, evaluamos otras competencias tales como facilidad de expresión oral, la motivación por el puesto y por nuestra organización, la imagen profesional, la confianza en sí mismo, la madurez, la capacidad de aprendizaje y, en definitiva, el potencial de desarrollo a futuro. Por último, hay una serie de conocimientos que son altamente valorados, como informática a nivel usuario e idiomas.

Dentro del colectivo de Titulados Superiores y Medios, hay un gran número de Ingenieros, principalmente Industriales, dada la naturaleza del sector en el que nos encontramos, además de otras carreras universitarias.

Con respecto al colectivo de Profesionales de Oficio, procedentes de la Formación Profesional, valoramos una serie de competencias acordes al tipo de actividad que va a desarrollar. Son personas que se encuentran a pie de obra, fundamentalmente, y cuyas competencias tienen mucho que ver con su capacidad de adaptación a los entornos en los que van a trabajar.

Por lo tanto, en Iberdrola no se priorizan los conocimientos técnicos en la selección de personal. ¿A qué se debe esta filosofía?

Con respecto a los conocimientos previos adquiridos, los candidatos ya los han demostrado a lo largo de la trayectoria académica. Los que tienen que adquirir dentro de Iberdrola, van a requerir potencial y capacidad de aprendizaje. La organización deberá -y, de hecho, así lo hace- facilitar los medios y recursos para que el desarrollo de nuestro colectivo profesional sea el óptimo. A su vez, los conocimientos hay que actualizarlos constantemente ya que, sino lo haces, el nivel de no actualidad al que te sometés es atroz. La capacidad y el interés por aprender, en síntesis, son la palanca. La formación, es adquirible, siempre que la organización la favorezca -como es nuestro caso-, lo que constituye el punto de apoyo. Y, con la palanca y el punto de apoyo, movemos lo que tengamos que mover.

En mi opinión, se selecciona a las personas más por lo que pueden llegar a ser que por lo que son en el momento de ser entrevistadas. Queremos reto para el candidato.

En este sentido, ¿se cuida la retención del talento?

Iberdrola, que es una empresa puntera y líder en el sector, es suficientemente atractiva como para que la gente permanezca en la empresa. El nivel de rotación que tenemos es muy bajo. Las condiciones laborales, un entorno profesional muy cualifi-

Nos interesan personas con una serie de competencias, como son la motivación y orientación a la consecución de resultados

cado, las posibilidades de crecimiento profesional, la retribución, los beneficios sociales, etc., son suficientemente atractivos como para que la gente quiera quedarse.

Aunque sea una empresa atractiva para los empleados, ¿han puesto en marcha algún programa de captación que explique los beneficios de trabajar en Iberdrola?

El nombre de Iberdrola, per sé, es una garantía en todas las vertientes. Existe una línea de atracción que es excepcional y es la de buenos profesionales internos que generan



Presencia internacional

La compañía eléctrica Iberdrola está presente en más de una veintena de países de tres continentes: Europa, América y Asia. Sin embargo, el los referente a la selección de personal, su responsable en España afirma que "cada país lleva a cabo sus procesos de reclutamiento y selección. Cada país tiene su propio equipo: Brasil, México, Guatemala, Bolivia, etc.", aunque López considera que en el proceso de reclutamiento "los criterios exigibles entiendo que son similares en lo que ha competencias se refiere".

Por otra parte, la función del departamento de selección español a escala internacional está completamente definida: "nuestro equipo coordina fundamentalmente España y podemos ofrecer apoyos puntuales a otros países cuando estos tienen determinadas necesidades de personas que se encuentran realizando estudios de postgrado en nuestro país. En este sentido operamos fundamentalmente en España", explica Carlos López.



para que se informen sobre nuestro contexto empresarial. Adicionalmente, a través de este Canal, muchos profesionales con experiencia podrán acudir a convocatorias específicas que se produzcan en toda la compañía. Esta herramienta nos ha permitido innovar, contar con una tecnología punta, ágil y dinámica que, además, nos permite trabajar con una gran inmediatez y capacidad de respuesta.

¿La búsqueda de candidatos y la selección de los mismos se realiza siempre de forma interna o también se recurre a empresas especializadas?

Habitualmente nuestro departamento de Selección realiza todos los procesos, a excepción de ciertas búsquedas muy especializadas y de ciertos niveles, que podemos canalizar a través de Head Hunters y siempre que nuestro departamento no haya podido realizar la identificación adecuada.

En los casos en los que requieren de la ayuda de proveedores, ¿cómo definiría la relación que establecen?

Las relaciones con los proveedores, cuando precisamos de ellos, son muy buenas. Cuando tenemos que recurrir a ellos, que en estos momentos es poco frecuente, habitualmente seguimos criterios de confianza basada en una trayectoria de años y, como es natural, la relación calidad-precio preside nuestra decisión.

¿Cuáles son las últimas novedades puestas en marcha por el área?

Más que un programa de motivación - Iberdrola apenas tiene rotación-, lo que se ha puesto en marcha en este momento es el Proyecto Desarrolla, un proyecto muy ambicioso, en el que estamos fortaleciendo y desarrollando habilidades y competencias imprescindibles para afrontar el nuevo escenario de la liberalización del sector, marco que va a posicionarnos en un entorno diferente y muy distinto al vivido por Iberdrola en los últimos cien años. El proyecto está teniendo un éxito interno muy relevante.

Otro tema que estamos desarrollando en estos momentos es un programa de identificación de hipotéticos sucesores. Me parece un ejercicio interesantísimo que va a ayudar a Iberdrola a posicionarse internamente en el futuro. Adicionalmente, en este proceso de identificación, valoramos las competencias que estos directivos tienen y aquéllas en las que se requieren refuerzos adicionales.

Cualquier organización que se precie, a la hora de captar a los mejores recursos, tendrá que anticiparse a los demás

hipotéticos buenos profesionales -candidatos-.

A las personas que se incorporan les entregamos una Guía del Empleado que es muy amplia en su nivel de información y atractiva en su contenido. Insisto en que el entorno, el ambiente, el reto en el que la empresa está inmerso, la aplicación de nuevas alternativas energéticas, los nuevos programas de desarrollo que hemos puesto en marcha, la retribución fija y variable, los beneficios sociales, la solidez y estabilidad de la empresa, etc., hacen de la organización un lugar muy apetecible para trabajar sin necesidad de invertir, de una manera especial, para atraer a magníficos profesionales.

Lo que sí hacemos es estar muy presentes en los centros académicos, que son muy estratégicos para nosotros y que constituyen fuentes de reclutamiento esenciales para la organización de cara al futuro. Ahí sí invertimos y yo creo que estamos dónde tenemos que estar.

¿Cómo realizan el proceso de selección?

Fundamentalmente, las personas que estén interesadas en inscribirse en nuestros procesos de selección, envían su currículum -hasta ahora vía papel y a partir de estos días de por nuestro portal de empleo- y, en base a las necesidades que tengamos, clasificamos los historiales. Aquellos historiales que se adecuen a lo que estamos pidiendo -sobre todo los estudios académicos, universitarios, etc.-, los convocamos a una serie de pruebas.

Después de estas pruebas, en caso de titulados superiores y titulados medios, hacemos unas dinámicas de grupo. Después, una entrevista en el departamento de selección. Y después, se les hace una entrevista ya en las líneas de negocio.

¿Qué otros métodos de reclutamiento utilizan?

En este momento, hemos abierto nuestro Canal de Empleo (www.iberdrola.com), que es una vía esencial para que futuros profesionales incorporen su currículo y lo actualicen y un camino estupendo

Por otra parte, teniendo en cuenta que más del 95% de las personas que estamos incorporando son recién tituladas, está claro que nuestra presencia en los centros académicos nos permite hacer la selección de manera interna sin necesidad de recurrir a proveedores externos.



¿Cuál es el papel que juegan actualmente las nuevas tecnologías en el departamento de Selección?

Estamos diseñando un esquema tecnológico global e integrado con el resto de la organización que nos está permitiendo trabajar de una manera muy rápida, con un extraordinario control de todos los hitos dentro de los procesos de selección y que comienza desde el momento de la captación de los candidatos -con la apertura del Canal de Empleo- hasta la incorporación de estos al puesto de trabajo. Con anterioridad, contábamos con una tecnología excepcional, diseñada internamente, pero con limitaciones a la hora de hacerla compatible con el resto de la tecnología interna.

¿Qué líneas básicas de actuación va a seguir el departamento de Selección? ¿Cuáles son sus retos a un corto-medio plazo?

Sí. Tenemos nuestra propia escuela de formación. En este momento, tenemos dos grandes retos que van a cambiar la realidad del mercado laboral. Uno de ellos es la baja tasa de natalidad acumulada desde finales de la década de los 70. Ello hará que, al haber menos personas en el mercado, la escasez de talento aumente.

El segundo es que el mercado se va a activar con lo que, estratégicamente, cualquier organización que se precie de estar en la vanguardia, a la hora de captar los mejores recursos, tendrá que anticiparse a los demás.

Dicho esto, Iberdrola va a estar donde le corresponde, es decir, en la estrategia de la anticipación y en el mejor servicio a nuestros clientes internos ■

redaccion@staffempresarial.com