

Apostamos por el talento interno como elemento de *engagement*

Yelmo Cines es una compañía que pertenece al grupo multinacional Cinépolis, que cuenta con una cultura organizacional fuerte que se apoya en la figura de los gerentes para ser capaces de transmitirla a todos los miembros de la organización en España. En este sentido, han apostado por la formación de estos perfiles y poner a su disposición una escuela que contribuye a mejorar sus competencias y habilidades en colaboración con Escuela Europea de Coaching (EEC),

Mariana Ruíz, directora de RRHH de Yelmo Cines

Hace un par de años Yelmo fue adquirido por una multinacional mexicana, Cinépolis. ¿Qué supuso esta operación para su cultura corporativa? ¿Cómo ha influido en el trabajo de RRHH?

La compra de Yelmo supuso a nivel de cultura corporativa identificarnos y alinearnos a un conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones entre los miembros de toda la compañía que se traducen especialmente en comportamientos. Nuestra cultura "es el pegamento que nos une". El principal reto que tuvimos que afrontar desde RRHH fue diseñar el plan de propagación cultural y bajarlo a todos los niveles de la compañía.

Cinépolis cuenta con una cultura organizacional fuerte, con una misión, visión, valores y estrategia clara y debíamos ser capaces de transmitirla a todos los miembros de la organización en España. En este sentido, enseguida supimos que el papel del gerente y de los mandos medios era fundamental, ya que como líderes serían los responsables de crear hábitos que les permitiesen vivir con su equipo la cultura de la compañía en su día a día y de fortalecer los valores, creencias y filosofía que conforma la organización. Teníamos claro que ellos serían los puentes. El comportamiento individual de los colaboradores depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea, generado principalmente por el geren-

te o líder. Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y manifiesten conductas de desarrollo y de auto motivación. Teníamos claro que informar y capacitar a todo el personal de Yelmo en esta materia, además de identificar los comportamientos del día a día con los valores de la compañía, era fundamental para fortalecer el sentimiento de pertenencia de todos los miembros del equipo, además de para cambiar actitudes y/o compor-

Fortalecer el liderazgo de nuestros gerentes era fundamental, por lo que el liderazgo se convirtió junto con los procesos y el talento en uno de nuestros tres pilares

tamientos y fomentar la comunicación, comprensión e integración de todos los colaboradores del Nuevo Yelmo.

Por otro lado, la integración de Yelmo en una multinacional ha supuesto, sobre todo, la identificación y aplicación de procesos. En este sentido, RRHH se vuelve clave a nivel estraté-

gico y como socio del negocio, diseñando los canales y metodología para bajar estos procesos a todos los colaboradores, garantizando que "las cosas sucedan".

¿Qué tipo de perfiles tienen en plantilla?

El 80% de nuestros colaboradores son estudiantes universitarios, entre 18 y 25 años, que se interesan por trabajar en nuestros cines motivados por el tipo de jornada y horarios, que les permiten fácilmente compatibilizar el trabajo con sus estudios, además de por la propia actividad del negocio (la gran mayoría se define como amantes del cine y poder trabajar en un cine y ver películas gratis es un valor añadido).

¿Qué actitudes/aptitudes demandan de sus profesionales?

En Cinépolis buscamos personas con orientación al cliente y a los resultados (ambas competencias core de la compañía y comunes para todos y cada uno de los colaboradores que formamos parte de Cinépolis). Además, buscamos que estén orientadas al aprendizaje continuo, que quieran seguir desarrollándose en la compañía y que, por supuesto, vivan nuestros valores: pasión por los resultados, integridad, compromiso, vocación de servicio y nuestro valor más original "ser palomita" (ser innovador y orientado al aprendizaje).



Solo en España hemos acompañado en su desarrollo a más de 200 empresas. Estamos presentes en empresas en Europa y América

90% de los clientes de la EEC son altos directivos

¿Qué plan de carrera pueden llegar a desarrollar?

Cinépolis apuesta por el talento interno y tiene definido un plan de desarrollo llamado "Trayectoria Sorprendente" a través del que personal del cine que realiza funciones en taquilla, en el bar del cine o como acomodador puede en cuatro años alcanzar la posición de gerente de cine. Son muchos los casos de gerentes actuales que ocupan el puesto después de comenzar su trayectoria como personal de cine ("cinepolitos"). Por otro lado, las promociones internas también son muy comunes en puestos de nuestras oficinas corporativas. Algunos de estos ejemplos son nuestros gerentes regionales, nuestro gerente luxury (la nueva línea de cine con restauración en su butaca), o nuestra gerente de talento. Todos comenzaron trabajando en un cine como personal base mientras lo compatibilizaban con sus estudios.

Otro dato que avala que apostamos por el desarrollo de nuestro talento interno es que el 90% de los puestos de analistas en distintas áreas (Marketing, RRHH, Programación, Finanzas) que se han cubierto en los dos últimos años han sido ocupados por nuestros becarios en prácticas.

El suyo es un sector con alto nivel de rotación.

¿Cómo se consigue fidelizar a este tipo de profesionales? ¿Qué experiencia de empleado ofrecen?

A través de cuidar los procesos de selección, formación y el *engagement* de nuestros colaboradores y fijando y compartiendo este indicador como meta corporativa de la compañía. Sin ir más lejos, nuestro director general, Alejandro Ramírez, en su discurso "Charlas con el Director" de este año, en el que nos exponía el resultado de las metas del pasado año y nos presentaba la estrategia para el este año 2018, hacía una llamada a la importancia de mantener y mejorar la rotación como objetivo de todos.

Desde RRHH hemos trabajado a conciencia con los gerentes en la importancia de realizar procesos de selección eficaces, basados en la metodología de "entrevistas por competencias" y en mejorar los procesos de inducción y adecuación al puesto. Cinépolis tiene diseñado un modelo que recoge las fases de capacitación, entrenamiento, evaluación y certificación, asegurando que los nuevos colaboradores adquieren todos los conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño del puesto. Trabajar en la mejora de los procesos de selección y formación ha tenido como

resultado la disminución del número de bajas por no superación de periodo de prueba en más de un 20% con respecto al número de bajas por la misma causa el año anterior, lo que ha supuesto disminuir nuestra rotación global en cinco puntos, a pesar de la alta rotación en nuestro sector y el comportamiento del mercado laboral. Además, en referencia al *engagement*, hemos trabajado con los líderes en diseñar y poner en marcha planes de acción enfocados a tocar las palancas que incidían de forma más directa en el nivel de compromiso de nuestros colaboradores, como son las oportunidades de carrera, el reconocimiento, el liderazgo y la capacitación y desarrollo. El resultado de trabajar en acciones que mejorasen estos aspectos ha supuesto el incremento de nueve puntos en el nivel de *engagement* de nuestros colaboradores con respecto al año pasado, posicionándonos por encima del nivel medio de empresas del mismo sector en el mercado en España.

Uno de los factores que influyen en el compromiso son los mandos intermedios y en Yelmo otorgan gran importancia a la figura de los gerentes, que tienen a su disposición una escuela orientada a su desarrollo.

¿Cómo surge esta iniciativa?

Sin duda para nosotros los gerentes son la clave de todo. Son los puentes y por esto en RRHH son nuestro centro. Nos dimos cuenta de que fortalecer el liderazgo de los gerentes era fundamental, por lo que el liderazgo se convirtió, junto con los procesos y el talento, en uno de nuestros pilares.

¿A qué tipo de formación pueden acceder en esta escuela?

La Escuela de Gerentes está diseñada en dos módulos: "Palomitas a la Obra I", en el que los alumnos desarrollan habilidades de liderazgo y las competencias clave para el desempeño del puesto de gerentes (orientación al cliente, orientación a resultado, desarrollo de otros, negociación, planeación y toma de decisiones) y "Palomitas a la Obra II", en el que trabajamos los procesos y políticas de cada área (finanzas, programación, comercialización, etc.) que inciden en la operación de nuestro negocio.

Uno de sus últimos proyectos ha sido un programa de habilidades dentro de esta escuela de ge-



rentes, que han puesto en marcha de la mano de Escuela Europea de Coaching. ¿Qué objetivos buscaban con esta iniciativa?

En Yelmo contamos con el mejor talento y queremos contar con los mejores *partners* que nos ayuden a desarrollarlo. Es por este motivo que nos pusimos en contacto con ellos. Enseguida nos ofrecieron un programa totalmente ad-hoc adaptado a las competencias que queríamos desarrollar en nuestros futuros gerentes.

¿Qué les ha aportado trabajar con EEC? ¿Qué destacaría del proyecto?

Pasión por lo que hacen, conocimiento, *expertise*, implicación y, sobre todo, customización. Se han empapado de nuestra cultura, nuestro negocio, y ahora hablan nuestro mismo idioma. No son un proveedor sino un socio del negocio ■

60% de las empresas del Ibex 35 han sido clientes de la EEC

Nuestra oferta es integral, práctica y está construida con los más altos estándares de calidad

Acumulamos más de 30.000 horas de Coaching Ejecutivo individual y más de 300 sesiones de Coaching de Equipo