

La promoción interna es una de las mejores formas de seguir creciendo y afrontar los retos del futuro

“Growing together” es el eje central de los proyectos de gestión de personas de Gonvarri Steel Services. En palabras de su HR manager, su misión es “desarrollar, impulsar y dar seguimiento a las políticas de recursos humanos de la compañía, siendo un eje esencial del modelo de gestión de Gonvarri Steel Services, ayudando en la consecución de los objetivos estratégicos del negocio”. Para ello, el equipo cuenta con doce personas en Madrid que dan soporte a los más de 6.000 empleados de las oficinas corporativas y de las 41 plantas, repartidas en 19 países en Europa, América, y Asia, apoyándose en los equipos de RRHH de las diferentes plantas

Sagrario Ledesma,

HR manager Gonvarri Steel Services

¿Cómo definiría su cultura empresarial y en qué valores se plasma?

La cultura de Gonvarri se construye sobre los valores y principios que transmitió nuestro fundador: “Las personas son las que hacen fuerte a una empresa”. En este principio se basa nuestra cultura corporativa apoyada en unos valores que consideramos clave: honestidad, humildad, tesón y trabajo. Estos valores han ido creciendo y actualizándose y sobre su base se han desarrollado las competencias clave de Gonvarri, trabajo en equipo, orientación de servicio al cliente, espíritu emprendedor, desarrollo de otros, orientación a resultados e innovación.

¿Cómo se suman estos valores a sus políticas de RRHH?

Nuestros valores están presentes desde el mismo momento en el que se realiza el proceso de selección de un nuevo empleado, ya que durante el proceso tratamos de asegurarnos de que la persona que se va a incorporar se rija por estos mismos valores mediante diferentes entrevistas. Una vez incorporado el empleado, en el proceso de *onboarding* le explicamos más en detalle nuestros valores y competencias, a través de píldoras formativas y realizan una formación mediante la cual les damos a conocer nuestro código de ética y de conducta basado en los valores corporativos. En la actualidad estamos rediseñando el proceso de *onboarding* y tenemos previsto que a partir del año que viene exista la figura del mentor, una persona que acompañe al nuevo empleado durante los primeros 90 días, introduciéndole en la misión, visión y valores de la empresa.

De la misma manera, nuestros valores también se incorporan en las políticas de formación y desarrollo, a través de programas como el *Gonvarri Leadership program*, o *Leaders of tomorrow program*, ya que estas personas serán las principales transmisoras de la cultura de la empresa. También en programas como el dirigido a los equipos de arranque de nuevas plantas o supervisores, de esta

manera estas personas no solo transmiten nuestro *know how*, también nuestra cultura y valores allá donde vayan. Además, en nuestra evaluación de desempeño medimos el desarrollo de dichos valores y competencias. De esta manera, por medio de las políticas de RRHH, centramos nuestro esfuerzo en que no se pierdan estos valores en una compañía internacional que está creciendo.

¿Dónde y cómo recluta su compañía?

En Gonvarri Steel Services apostamos por atraer el mejor talento desde diferentes canales, siendo la promoción interna una de las mejores formas de seguir creciendo y

Estamos rediseñando el proceso de *onboarding* y a partir del año que viene existirá la figura del mentor

afrontar los retos del futuro. También contamos con el talento externo, para lo cual acudimos a medios como LinkedIn, Infojobs o consultoras externas de selección, dependiendo del puesto que se trate, completando así nuestro “*pipeline* de candidatos”.

Recientemente, hemos incorporado un instrumento de *assessment* conductual que nos aporta una mirada objetiva al estilo natural de la conducta de nuestros candidatos y colaboradores, además de entender cómo están respondiendo a su entorno de trabajo.

¿A qué tipo de perfiles se dirigen?

En la actualidad necesitamos perfiles jóvenes y técnicos tanto para nuestras oficinas corporativas como para nuestros centros de servicio. Hemos puesto en marcha un pro-

grama de FP Dual con el que queremos fomentar la formación de jóvenes con estos perfiles en nuestra empresa para que terminado el programa se incorporen en nuestras plantillas. También hemos puesto en marcha un programa de contratación de jóvenes ingenieros que consiste en atraer aquellos con alto potencial, asignándoles a una determinada Región y van rotando por diferentes centros, con la finalidad de desarrollarlos y formarlos para que en el futuro lleguen a ocupar puestos de responsabilidad. Hemos comenzado en Madrid y en las regiones de Europa Central y USA, que son las regiones donde estamos teniendo más problemas de atracción y retención, pero con el objetivo de extenderlo a las demás regiones.

También estamos incorporando en determinadas áreas perfiles que vienen con una amplia experiencia y que nos aportan diferentes formas de afrontar y resolver los retos del día a día.

¿Qué valoran en un candidato?

Valoramos mucho la formación y experiencia, además de su actitud, que tengan incorporados nuestros valores. Su empuje, motivación y compromiso son esenciales. En un momento de incertidumbre como el que vivimos, también son importantes la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Aunque pueda parecer un tópico, en determinados puestos es muy necesaria la movilidad, la disponibilidad para viajar a cualquier país y para cambiar de residencia, tanto a nivel nacional como internacional. Por otro lado, cada día es más importante el pleno dominio de idiomas, por supuesto el inglés, pero en la actualidad también estamos valorando otros idiomas como el alemán y el chino.

¿Qué política de gestión de la diversidad tienen?

Estamos convencidos de que la diversidad aumenta la capacidad de innovación y de respuesta a un mercado exigente y cambiante como el actual. Por eso lanzamos



Hemos incorporado un instrumento de *assessment* conductual que nos aporta una mirada objetiva al estilo natural de la conducta de nuestros candidatos y colaboradores

el Proyecto *Diversity*, que supone una transformación y un cambio de mentalidad. Es necesario crear una cultura inclusiva, basada en el respeto a todos, eliminando sesgos, prejuicios y rompiendo "etiquetas". Nuestro punto de partida ha sido la sensibilización acerca de estos conceptos de diversidad e inclusión, mediante diferentes jornadas dirigidas por consultoras expertas, en nuestras oficinas corporativas y en los diferentes centros.

En relación a diversidad de género, mediante el proyecto *Mujeres de Acero* apostamos por incorporar y desarrollar el talento femenino. Al ser una compañía industrial, es difícil incorporar mujeres en determinados puestos. Hemos hecho partícipes de este proyecto a las consultoras de selección con las que trabajamos habitualmente, transmitiéndoles esa intención y compromiso, por supuesto, siempre basándonos en la igualdad de oportunidades y en méritos. No hablamos de aumentar la presencia de este colectivo por el hecho de ser mujeres, sino por el valor diferente que aportan en los equipos de trabajo.

En relación a la discapacidad, este año estamos fomentando la inclusión laboral de personas con discapaci-

dad. Nuestro objetivo es impulsar estas contrataciones en todos nuestros centros. Somos conscientes de lo importante que es dar oportunidades a este colectivo que tiene tanto que ofrecer y que nos enriquece cada día.

¿Dónde cree que radica la diferencia, si la hay, en la forma de ejercer el liderazgo de hombres y mujeres?

En mi opinión, no se puede generalizar en cuanto a las diferencias entre liderazgo femenino y masculino. El liderazgo femenino y masculino se complementan, tener diferentes visiones e ideas enriquece a las compañías y hace que sean más rentables y competitivas.

¿Cómo ve el papel de la mujer en estos momentos en el mundo directivo?

Aún queda mucho por hacer, ya que la baja presencia de mujeres en posiciones de dirección es una constante en la mayoría de empresas. No hay una representación equilibrada y esto, teniendo en cuenta los valores de igualdad, diversidad y respeto, es algo que debemos mejorar. En mi opinión, las empresas deben tener una

estrategia que incluya acciones concretas para que el rol de la mujer adquiera más relevancia en el mundo empresarial, basadas en igualdad de oportunidades y en el desarrollo de talento.

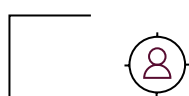
Las mujeres somos el 50% de la realidad social y eso se debería ver reflejado en la realidad empresarial. En este sentido, considero primordial la implantación de medidas de conciliación que deben aplicar a todos los colectivos, porque la conciliación es cosa de todos.

¿Las nuevas generaciones son más igualitarias?

El talento joven es otro de los colectivos que tiene mucho que ofrecer en la empresa, no solo por sus conocimientos y habilidades digitales, sino también porque, en mi opinión, tienen una mentalidad más abierta, más inclusiva y basada en la igualdad de oportunidades y pueden ser agentes facilitadores del cambio dentro de la compañía. Por este motivo, las empresas debemos hacernos atractivas para ellos, implantando lo que están demandando: medidas de igualdad, conciliación, vida saludable, etc ■

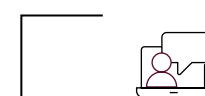


Consultoría de Headhunting del Grupo EULEN, especializada en prestar servicios de reclutamiento, selección y evaluación de talento para directivos y puestos muy cualificados.



Las principales líneas de colaboración son:

- Headhunting.
- Consultoría de selección.
- Evaluación de talento.
- Interim de puestos clave.



Acompañamos a nuestros clientes en sus retos de selección e incorporación de talento ejecutivo, actuando como *partners* comprometidos con sus necesidades organizativas y de recursos humanos.