

Carlos de la Cal

director de Formación, Desarrollo
y Selección de **Altadis**



Carlos de la Cal es licenciado en Filosofía y Letras en la especialidad de Filosofía e Historia por la Universidad de Comillas. Ha cursado estudios en el campo de la Sociología, Derecho y Políticas. Entre los años 1982 y 1992 asumió distintos puestos de responsabilidad como funcionario por oposición en el Ministerio de Educación. Desde 1992 desempeña el cargo de director de Formación, Desarrollo y Selección de Altadis S.A.

Alberto González

Tenemos que adecuar la búsqueda de los profesionales a los perfiles de competencias

Altadis constituye uno de los grupos líderes de la industria europea del tabaco y la logística. Resultante de la fusión en 1999 entre Tabacalera y la empresa francesa Seita, líder mundial del mercado de los puros, se ha situado entre los primeros grupos europeos del sector tabaquero por su capitalización bursátil y por su ocupación en posiciones clave en sus tres campos de actividad: número tres en Europa Occidental en el mercado de cigarrillos, número uno en cigarrillos y uno de los principales líderes europeos en logística. En la actualidad, el Grupo Altadis cuenta con una plantilla de 25.229 trabajadores, distribuidos en treinta y cinco países, está orientado casi en su totalidad a la internacionalización, que ya representa casi la tercera parte de su cifra de negocios.

¿Cuándo se formó el actual departamento de Formación, Desarrollo y Selección de Altadis?

En 1975 se creó el Gabinete de Psicología que coordinó la definición de las características de los puestos de trabajo, así como los contenidos y tareas de cada uno de ellos. Simultáneamente, se desarrolló la normativa que regulaba el acceso a los distintos puestos vacantes, sistematizaba las convocatorias y los procesos de selección requeridos. Fue a finales de la década de los setenta cuando pasó a denominarse departamento de Selección, Formación y Promoción, integrado por tres unidades, que se ocupaban de cada uno de estos temas. Tanto los procesos de selección externa como la promoción interna se ajustaban a normas y a procedimientos establecidos y, respecto al ingreso externo, éste se llevaba a cabo por concurso o concurso-oposición para cubrir puestos de auxiliares, oficiales administrativos y toda la categoría de ingenieros.

Hasta que en 1999 se produjo la fusión...

Sí, hemos pasado de ser una empresa monopolio, con ciertos aspectos culturales más ligados a lo que es la administración, a convertirnos en una multinacional privada. Desde esta visión, cabe destacar que en los últimos cinco o seis años se ha producido una auténtica revolución en los estilos de gestión y los valores. En este sentido, el área de Selección y Formación ha sido la palanca que ha impulsado y dinamizado este cambio, acorde con la estrategia de la empresa y los estilos de gestión más necesarios en cada momento. Este departamento se ha mantenido a la vanguardia, proporcionando el soporte técnico necesario con una visión proactiva y anticipatoria. Por una parte, orientando e impulsando el cambio necesario por medio de la formación, asegurando las competencias técnicas que la incorporación de las nuevas tecnologías requería y por otra, promoviendo las habilidades directivas y de gestión que el cambio ha ido demandando. Antes de ser una multinacional, la formación se dirigía hacia los conocimientos técnicos sobre máquinas y la promoción interna con carácter general. Hoy en día, la formación está más personalizada y adaptada al desarrollo de carreras, se ha fomentado el dominio de idiomas y se ha prestado una atención especial a las habilidades directivas. En la Selección, antes se primaba la especialidad técnica,

existía una escasa incorporación externa, para cubrir los niveles bajos de la organización, y se tendía a la selección en grupos. Actualmente, los criterios de selección se enfocan hacia la especialidad técnica requerida.

¿Cómo está estructurada, por tanto, su área?

En Formación disponemos de dos técnicos especializados y una persona de soporte administrativo

través de procesos de selección informatizados que facilitan tres candidatos que se ajusten a las necesidades definidas, para cubrir el puesto. El año pasado se seleccionaron 67 auxiliares comerciales para las áreas de cigarrillos y cigarrillos y se han incorporado ocho profesionales de perfil técnico en informática, auditoría y marketing. Después está el área de Promoción interna que está orientado a los procesos de selección interna así como a la movilidad funcional y geográfica. Cabe destacar que en el marco del Plan Industrial y como consecuencia de la aplicación del ERE la cobertura interna del puesto ha dado lugar a la promoción de 70 profesionales y mandos intermedios y cerca de 350 trabajadores pertenecientes a personal operativo y no cualificado.

¿Cómo dirigen la gestión de RR HH para los directivos?

Tenemos un programa de habilidades directivas que abarca desde la alta dirección hasta los mandos intermedios de fábricas, la red comercial y marketing. Cerca de 800 personas han estado involucradas en este programa por lo

Se ha producido una auténtica revolución en los estilos de gestión y los valores

que cubren la elaboración del Plan Anual, su seguimiento y su ejecución del Plan, el proyecto Fundación Tripartita y la gestión administrativa en lo que se refiere a comunicaciones, facturas, etc. Bajo esta área se incluye el Centro de Formación de Logroño, creado en los años ochenta, en el que trabajan ocho técnicos que proporcionan la formación técnica requerida para la adecuación de los trabajadores a la evolución técnica de la maquinaria. Desde este centro, el año pasado gestionaron 525 cursos en los que participaron más de 4.000 trabajadores de todas las categorías profesionales.

En el área de Selección externa trabaja un técnico especialista en la búsqueda de candidatos a

que queremos seguir impulsándolo. Asimismo, queremos desarrollar otra serie de iniciativas relacionadas con el fortalecimiento de la cultura corporativa. Altadis es la resultante de una fusión iniciada a finales de 1999, y desde mi experiencia puedo asegurar que los procesos de fusión son complejos, sobre todo en lo que concierne a la integración de las personas. En ese sentido, promovemos un programa, llamado First, por el que han pasado cerca de 200 españoles y franceses y que consiste en dos sesiones anuales en grupo de treinta personas. A la gente que lleva entre dos y cuatro años en la empresa, se le brinda el tener un contacto directo con todas las direcciones generales donde se

Hay que focalizar la atención en aspectos cualitativos

La filosofía del departamento de Formación, Desarrollo y Selección del Grupo Altadis ha optado, tradicionalmente, por ofrecer las vacantes internas a los propios trabajadores. Sólo cuando no se ha identificado el perfil requerido para ocupar el puesto, ha recurrido al exterior. Para Carlos de la Cal, el personal que se selecciona externamente "tiene que ser gente que aporte un valor añadido al negocio y que evidencien una calidad superior a la que se tiene dentro de la organización. En ese sentido, somos muy conscientes de la importancia crítica que tiene el departamento de Selección porque estamos tratando a profesionales que el día de mañana pueden ser los directivos de esta empresa". Para este

director que tiene a su cargo a casi 5.000 personas en España, es recomendable focalizar la atención en aspectos cualitativos pero sin descuidar la competencia técnica. "La competencia técnica tiene que ser contrastada con el desempeño del trabajo asignado permanentemente y en extrema conexión con el jefe superior del trabajador", dice de la Cal, quien considera que el dominio de idiomas se está convirtiendo en un factor deficitario en la selección de personal. En marzo de 2003, el Grupo Altadis contrató a 66 postgraduados, de los cuales un 42% procedían de Administración de Empresas, un 46% de Ingenierías, un 9% de Derecho y un 3% de otros sectores.

explica cual es su estrategia y los objetivos prioritarios de esa área así como un conocimiento muy directo de los centros de trabajo. Otra iniciativa que llevamos a cabo con gran éxito, entre los directivos de Altadis, es reunir a franceses y españoles durante dos semanas, una en Francia y otra en España, para facilitar más el conocimiento mutuo y la sensación de pertenecer a la misma organización.

¿Qué atractivos ofrece Altadis para un joven licenciado? ¿Y para un directivo?

Altadis es una empresa que podemos considerar *branding employer*. Esto significa que el hecho de haber trabajado en Altadis te puede abrir puertas en otras empresas. Altadis ofrece posibilidades de desarrollo tanto en España como en el extranjero además de ser una empresa de futuro, con proyectos ambiciosos y retos. Asimismo, podemos decir que somos una empresa estable y un negocio rentable con el gran atractivo de figurar entre las empresas que mejor pagan del sector. Si nos atenemos al atractivo que puede suponer para un directivo trabajar en Altadis, hay que afirmar que nuestra empresa atraviesa un momento apasionante, ya que estamos inmersos en un proyecto de consolidación de una importante multinacional española, en un momento de expansión internacional y que está culminando una reestructuración interna. En este sentido, Altadis dispone de un departamento específico de Top Talent que presta exclusivamente atención personalizada a este colectivo. El profesional que trabaje para Altadis debe ser polivalente con un gran potencial de desarrollo, con iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, debe dominar profesionalmente el inglés y tener un perfil de titulado superior o medio.

¿Cuáles son las herramientas y técnicas más empleadas por Altadis para reclutar nuevo personal?

Además de la entrevista personal que permite profundizar en los aspectos curriculares y en la personalidad del candidato, recurrimos también a los test psicotécnicos que nos amplían la información sobre el perfil psico-profesional. Utilizamos el Predictive Index, una herramienta que ofrece información sobre el comportamiento de las personas en el trabajo, así como de sus necesidades motivadoras. Simultáneamente, nos permite ver el grado de

adecuación de cada perfil comparándolo con un modelo ideal de referencia. La videoconferencia la empleamos sólo en casos de imposibilidad de desplazamiento al lugar de la entrevista.

¿Qué peculiaridades presenta Altadis en la selección respecto a otros sectores?

Lo más representativo es que nuestra empresa cubre todo el ciclo de la cadena de valor. Desde compra de materias primas y proceso de producción industrial, pasando por comercialización y distribución, además de direcciones staff de apoyo a la gestión en tecnologías de la información, auditoría, estrategia, comunicación, compras, legal y RR HH. Otro aspecto que hay que resaltar es que, actualmente, nos encontramos en un sector cuestionado por las campañas antitabaco y por las restricciones publicitarias que pueden erosionar a medio y largo plazo, la excelente aceptación que hoy disfruta Altadis como empresa donde trabajar, como por ejemplo en el área de marketing.

¿En qué casos recurren al Outsourcing y bajo qué criterios seleccionan a sus proveedores?

La formación suele ser externa en un 80% y la selección a través de *head-hunters* en determinados casos excepto la formación técnica para mecánicos, electrónicos, electricistas, jefes de equipo y capataces de fábricas. Tenemos un centro de for-

me es personalizado con tutores disponibles en cualquier horario. En cuanto a selección, las nuevas tecnologías facilitan la búsqueda de candidatos online a través de portales de empleo, acceder más fácilmente a la recogida de curriculares a través del buzón electrónico, en sustitución del correo ordinario, así como a bolsas de empleo de universidades gestionadas por páginas web.

¿Cuáles son los retos que se plantea su empresa en la selección de personal?

Queremos seguir atrayendo a los mejores profesionales y seguir manteniendo la excelente valoración de apreciación que tienen de Altadis. Éste es un reto que debemos mantener desde el área de Selección. Algo que debemos tener más presente, de cara al futuro, es adecuar la búsqueda de los profesionales a lo que son los perfiles de competencias del puesto y a la potencial identificación con los valores corporativos. Tenemos definidos unos valores corporativos, con los cuales queremos que nuestra plantilla se identifique y se entusiasme pero hay aspectos cualitativos que nos parecen prioritarios y que los vamos a seguir manteniendo cada vez más. Eso para nosotros es un desafío porque seguramente en lo que es el proceso de selección, a lo mejor lo hace más complejo pero el índice de error es muy bajo porque el programa de posgraduados es la vía más habitual que

Nos encontramos en un sector cuestionado por las campañas antitabaco

mación especializado de nuestras máquinas porque no hay nadie en el mercado que las conozcan mejor que ellos. Todo ese bloque de formación se acomete en el centro de formación de Logroño. Eventualmente, si tenemos alguna persona especializada dentro de la organización no recurrimos al exterior, pero no es lo habitual. Asimismo el *outsourcing* suele aplicarse a aquellos casos que no aportan valor añadido al negocio como es la vigilancia, la limpieza y la atención al usuario en oficina. Entre los criterios que exigimos es que se trate de proveedores con experiencia contrastada, que saben lo que queremos y necesitamos, que se identifican con nuestro proyecto y lo viven como suyo y por supuesto, que cuenten con un precio competitivo. En definitiva, contamos con proveedores con solvencia profesional, estabilidad y continuidad en el mercado.

¿Cómo valora el papel que están adquiriendo las nuevas tecnologías en la función que desempeñan los técnicos de RR HH de Altadis?

Es evidente que las nuevas tecnologías están adquiriendo un auge creciente en todos los ámbitos de la empresa. Ahí queremos proceder sin prisa pero sin pausa porque consideramos crítico que el usuario perciba que es una herramienta que le beneficia y que le resulta más cómoda. El desarrollo de la plataforma e-learning que aplicamos también para aprender idiomas, porque ya somos una multinacional, lo hemos empezado hace un par de años, pero lo queremos ir construyendo progresivamente. Entendemos que es un cambio cualitativo de cara a los usuarios porque históricamente han estado acostumbrados a una formación más presencial y que por tanto, se debe proceder con cautela. Es un esfuerzo continuado y esperamos que los usuarios lo acepten de buen agrado. Hay una voluntad y una determinación de ir avanzando en esa línea. En lo que se refiere al desarrollo de la formación presenta múltiples ventajas en tiempo y desplazamientos, se dirige a un mayor número de personas, no existen límites de horario y, sobre todo, el aprendiza-

empleamos. Antes de hacer un contrato laboral a un titulado, que está con nosotros, a través de un convenio de colaboración con la universidad, hacemos evaluaciones continuas durante un año no solamente en papel sino también entrevistas en privado con cada uno de ellos. Después nos entrevistamos con sus jefes que nos aportan una información muy valiosa, de forma que cuando hay que dar el paso de contratación aunque sea en una primera fase como eventuales, tenemos asegurada que es un merecedor de trabajar en Altadis.

¿Y en formación y desarrollo?

En materia de formación consideramos que la prioridad debe centrarse en seguir impulsando la formación continua para el desarrollo de la carrera profesional. Ya no es una oferta de cursos que se hace a un colectivo amplio que en algún caso también lo hacemos, sino que es una formación más orientada al desarrollo de carrera individualizado. Tenemos implantado el desarrollo de carrera por competencias en marketing, en el área comercial y en dirección por objetivos. Son competencias ya definidas y que como consecuencia del grado de desarrollo que han adquirido nos orientan para identificar y planificar los planes de desarrollo y formación. De esta forma, observamos las carencias que tiene el profesional mientras se le brinda una oportunidad, en función del desarrollo de carrera que quiera hacer a posteriori y a iniciativa suya. Este desarrollo por competencias nos facilita la labor en el momento de afrontar el esfuerzo de inversión que debemos hacer en estos profesionales y, en definitiva, de ir adaptándonos al estilo de liderazgo que queremos para nuestra empresa, que no es otro que el que tiene perfectamente definido y elaborado Richard Mollarsis, que propone un estilo participativo, motivador, que atiende a la innovación creativa y que tiene muy en cuenta el clima emocional de los equipos. De vez en cuando, hacemos encuestas de clima laboral para conocer la situación y tomar nota ■

redaccion@staffempresarial.com

