



Karina Crespo

jefe del departamento de Selección
y Valoración del **RACC**

Toda la carrera profesional de Karina Crespo ha estado centrada en los Recursos Humanos. Licenciada en Psicología de las Organizaciones, realizó también un posgrado técnico en RR HH en la Universidad Ramón Llull y un Programa de Dirección de RR HH en EADA, además de otros cursos. Se inició en el mundo laboral como técnico de selección en El Corte Inglés y en 1994 ya entró a formar parte del equipo de RR HH del RACC, donde ejerce como jefe de Selección y Valoración desde 1997.

Con la expansión, por toda España, hemos pasado de 600 a 1.600 empleados

Los Recursos Humanos del Real Automóvil Club de Cataluña (RACC) han registrado una auténtica vorágine en los últimos cinco años que ha corrido paralela a la expansión que ha vivido la propia compañía que traspasó las fronteras catalanas en las que operaba desde hacía ya casi un siglo y la llevó a constituirse como el mayor automóvil club de España y la entidad líder en el ámbito de la movilidad. Karina Crespo, la máxima responsable de Selección del Club, explica que en la actualidad el personal ha casi triplicado la cifra de hace cinco años y ha registrado una dispersión geográfica de la que carecía hasta el momento

¿Cómo se estructura el departamento de Selección y qué funciones tiene?

El departamento de Recursos Humanos está dividido en tres áreas: la parte de Administración –que también lleva Compensación–, Formación y Comunicación Interna y Selección y Valoración. En esta última, que yo dirijo, se incluye lo referente a puestos de trabajo y personas incluyendo, por supuesto, las promociones internas. Las tres áreas se interrelacionan entre sí en multitud de ocasiones.

El departamento de Selección y Valoración está compuesto por cuatro personas: tres técnicos de selección y un administrativo que también presta apoyo telefónico, puesto que constantemente estamos realizando entrevistas o hablando con clientes internos y el teléfono no puede quedar desatendido. También gestionamos el personal externo, colaboradores, becarios, trabajadores que no están contratados en nómina directamente, hacemos la gestión de los convenios, facturas, etc.

En los últimos cinco años la plantilla del RACC ha crecido de 600 a 1.600 trabajadores, ¿cómo han vivido ese proceso?

En el año 1998 iniciamos la expansión. En aquel momento sólo operábamos en Cataluña y contábamos con 600 empleados, aproximadamente. Luego nos abrimos a España hasta llegar a la cifra de 1.600 trabajadores.

De todos modos, de tanta importancia como el aumento de plantilla, se produjo también una expansión geográfica que cabe tener en cuenta para valorar la complicación de la situación porque la economía de escala exige sinergias y obliga a desplazarte para realizar la selección de personal alejado de la matriz.

¿Siempre funcionan desplazándose desde Barcelona hasta el destino de la selección?

En función del calendario de la apertura de delegaciones, o lo hacia nuestro departamento de forma íntegra o subcontratábamos una consultoría que nos hacía la preselección y luego, nosotros realizábamos la fase final.

Además, siempre que se abría una nueva delegación contratábamos a todos los miembros del equipo a la vez.

¿Cómo valora el proceso de integración de personas que se llevó a cabo?

El crecimiento se dio de forma muy rápida: en cuatro años casi se triplicó la plantilla.

Teníamos 35 delegaciones y esa cifra se dobló hasta llegar a las 70 actuales. Además, no sólo crecimos en los equipos de las delegaciones comerciales, sino también en el personal interno de refuerzo de todos los departamentos, ya que la estructura misma de la compañía también se incrementó.

¿Afectó la expansión en el sentido de que se incorporaron más profesionales en la selección? ¿Hizo crecer el departamento?

Sí, antes de la expansión éramos dos personas en selección y con ese número resultaba imposible acometer todas las tareas que se derivaron de ellas: seleccionar al nuevo personal externo, a los becarios, al personal interno y de expansión; llevar adelante los proyectos de valoración de puestos de trabajo, las evaluaciones, negociar con proveedores...

¿Qué perfil de profesional seleccionan directamente y qué subcontratan?

En general los seleccionamos todos de forma centralizada desde Barcelona para toda España y para todos los perfiles.

Sin embargo, al tener una gran plantilla se pro-

En general seleccionamos a todo el personal de forma centralizada desde Barcelona para toda España y para todos los perfiles

duce también más movimiento, más rotación, más sustituciones temporales... y funcionamos según el siguiente esquema: recibimos la solicitud de la persona a sustituir o del puesto a cubrir y analizamos si podemos absorberlo directamente o, en función del perfil, podemos subcontratarlo a un tipo de empresa u otra. Si es de un perfil bajo, por ejemplo, pedimos a una ETT que nos envíe personas que ya han trabajado con ellos, nos proporcione una lista de preseleccionados y posteriormente nos desplazamos para evaluar la fase final. Para perfiles más altos contamos con empresas de selección y consultorías e incluso en ocasiones con *headhunters*.

¿Qué perfiles técnicos o profesionales buscan con mayor frecuencia?

Por toda la geografía española buscamos, básicamente, comerciales e internamente, a medida que crecen los departamentos, se busca des-

de personal de sistemas, hasta profesionales del marketing, personal administrativo, técnicos de organización...

¿Hay un denominador común en el estilo del empleado RACC?

Cuando colaboramos con algunas empresas, a veces nos dicen que se han encontrado con una persona perfil RACC. Este perfil se basa en la predisposición a atender y la vocación ha de ser real. Trabajamos con el concepto de cliente interno porque nuestra filosofía entiende que para que el cliente externo perciba un buen servicio, la persona que está en el *front office* ha de disponer de un buen servicio internamente. Esa persona no está aislada y tiene demandas de informática, personal, material de oficina, etc.

La predisposición de ayudar a los otros es vital, la atención al cliente y el saber relacionarse con los otros ha de ser un plus además de saber hacer bien el trabajo, de ir más allá del perfil técnico. Y eso sucede en cada uno de los puestos.

¿Qué porcentaje de los empleados cedidos por una ETT acaban siendo contratados directamente por el RACC?

La cifra es alta ya que utilizamos mucho fondo de selección interna. Hay muchos departamentos en los que en principio no es posible crecer en estructura por lo que se cubren bajas o refuerzos a partir de empresas de trabajo temporal. Estas personas ya conocen el método de trabajo y la cultura de la empresa, de forma que cuando surge una posibilidad de ampliar plantilla pueden quedarse.

En el caso de los becarios colaboramos con universidades con las que tenemos firmados

convenios anuales y ubicamos a estas personas en departamentos diferentes. Después, los becarios pueden pasar a ser temporales de ETT. En ocasiones podemos dirigirnos directamente a estas empresas de trabajo temporal a buscar a personas determinadas si nos interesan mucho. Siempre pedimos a los departamentos que incorporan a los becarios que tengan un puesto de trabajo real para ellos.

¿Qué nuevas tecnologías utilizan para la selección y el reclutamiento?

En nuestra web corporativa disponemos de una bolsa de trabajo en la que se cuelgan todas las ofertas que puedan ir surgiendo y a las que pueden inscribirse todos aquellos que estén interesados. Además, tenemos acuerdos con otras webs y bolsas de empleo virtual.

También aplicamos pruebas de selección informatizadas, dependiendo de los perfiles. La

Un club con vocación de servicio

El RACC, con más de 950.000 socios, es el mayor automóvil club de España y la entidad líder en el ámbito de la movilidad. Especializado en la asistencia técnica, sanitaria, urgente y personal, es también la primera correduría de seguros de España en el sector de autos. El RACC también está presente en el sector de los viajes, con una de las agencias de viajes con mayor crecimiento en España, con 64 oficinas y RACC Viajes 24 horas, un servicio pionero de atención y venta telefónica permanente al viajero. Como



Profesionales que forman parte del Departamento de Recursos Humanos del RACC. Su director, Antoni Nin de Cardona, en la fila inferior a la derecha.

entidad con vocación de servicio a la sociedad, el RACC organiza pruebas deportivas internacionales de máximo nivel y a través de la Fundación RACC se preocupa, moviliza y crea estados de opinión para mejorar la movilidad y la seguridad vial.

Fundación RACC

El objetivo último de la Fundación RACC es el de promover una movilidad racional y respetuosa con el medio ambiente.

De acuerdo a su método de funcionamiento, se analizan las demandas de los socios y son trasladadas a las diferentes administraciones para que éstas gestionen su resolución. Cuenta, además, con distintos instrumentos:

- **Vía Directa.** Sección de la revista RACC Club que recoge las aportaciones y sugerencias de los socios del RACC sobre movilidad.
- **Investigación y Desarrollo (I+D).** A partir de estas sugerencias, la Fundación RACC lleva a cabo estudios y encuestas para adecuar y consensuar criterios entre usuarios y administraciones.
- **Educación y Formación.** La formación de los niños y jóvenes es el pilar básico para una movilidad más racional y sostenible, del mismo modo que el aprendizaje en valores, como el civismo y la solidaridad, es la garantía de conductores responsables.

RACC.es es el portal líder en el sector del motor en España, con más de 2,5 millones de páginas vistas, 475.000 visitas mensuales y 150.000 usuarios registrados. Está abierto a todos los usuarios de Internet para ofrecer una amplia oferta de contenidos, productos y servicios relacionados con la compra, uso y disfrute del automóvil.

En cualquier momento se puede detectar que alguien puede ser promocionado a otras competencias, se mantiene en cartera y cuando aparece una vacante puede ser una oportunidad de promoción, por lo que realizamos una convocatoria interna.

¿El inconveniente puede ser que los superiores sean reticentes a desprenderse de una persona que le funciona bien?

Sí, pero la mayoría de ellos son conscientes de que hay que aprovechar a aquellos profesionales que presentan más habilidades de las que necesitan para desarrollar sus actuales funciones. Prefieren que la compañía no pierda al tra-

Para vacantes técnicas realizamos una entrevista telefónica para evaluar competencias

bajador y promocionarlo a otro departamento. De todos modos sí sucede, en ocasiones, que algún jefe de departamento no quiere desprenderse de un buen colaborador, pero eso se hace patente en las convocatorias internas en las que los candidatos pueden presentarse individual y voluntariamente.

¿La selección interna es la vía prioritaria?

Sí, aunque hay en ocasiones donde la hacemos mixta si por los requerimientos que pedimos tenemos pocas candidaturas. Si por el contrario tenemos muchas posibilidades de encontrar a gente dentro de la casa sólo se hace a nivel interno. La convocatoria se hace pública, se envía por e-mail un link a la intranet donde se presenta la oferta y se facilita la inscripción del que lo desee.

¿Qué dificultades se encuentran en la selección de determinados perfiles o áreas geográficas?

Perfiles básicos de comerciales se encuentran con mucha dificultad.

Además, buscamos comerciales con vocación de servicio, lo que supone una dificultad añadida a la del propio perfil comercial. Por esa peculiaridad el proceso de reclutamiento resulta más largo.

También hay que tener en cuenta la dificultad de dar con los candidatos más interesantes y que muchas veces encontrar los perfiles bajos presenta más dificultades que los superiores ■

monicagalvez@staffempresarial.com

entrevista no tiene porqué ser la principal herramienta, en según qué casos. Realizamos unas pruebas básicas de personalidad y dependiendo de los perfiles utilizamos otras pruebas complementarias como dinámicas, pruebas escritas, de carácter práctico, etc.

¿Hasta qué punto es necesario disponer de las competencias muy bien definidas para conocer el perfil buscado?

Cuando se trata de vacantes muy técnicas, primero hemos de hacer una entrevista telefónica y pasamos los resultados al departamento concreto que nos los había solicitado para que evalúe si el candidato tiene las competencias técnicas necesarias. Si es aceptado, pasamos a evaluar el apartado de personalidad. En esta parte de evaluación de competencias personales se realiza la entrevista y las pruebas.

El departamento que dirige se denomina también de Valoración, ¿qué herramientas de detección del talento y de retención y fidelización del cliente interno utilizan?



al detalle

Comerciales para el primer club automovilístico de España

- En los últimos cinco años, el RACC ha pasado de 600 a 1.600 empleados.
- La expansión geográfica le ha obligado a pasar de 35 delegaciones a 70 en toda España.
- Tiene más de 950.000 socios.
- El departamento de Selección y Valoración consta de cuatro personas: tres técnicos de selección y un administrativo.
- Se buscan básicamente perfiles comerciales.
- Disponen de una bolsa de trabajo en su web corporativa y acuerdos con otras webs.
- Suelen realizar los procesos de selección directamente.