



M.^a Ely Iglesias, directora de Selección, y **José M.^a Rivas**, director de Compensación y Desarrollo, del **Grupo Eulen**

Alberto Martín

La selección interna es la opción que mejor retiene y fideliza

El departamento de Selección del Grupo Eulen está inmerso en un proceso de descentralización que está cambiando de forma significativa su operativa. Y es que el enorme crecimiento que está experimentando el grupo provoca que anualmente se realicen unos 350 movimientos de personas, sólo en lo que a estructura se refiere. Y buena parte de este movimiento se nutre de la promoción interna, ya que en esta compañía, por política interna, la primera vía de reclutamiento es su base de datos de personal de estructura.

¿Cómo están estructurados sus departamentos dentro de Eulen?

M. E. I. El departamento de Selección es uno de los cuatro que forman el área de Recursos Humanos del Grupo Eulen, junto con Relaciones Laborales, Desarrollo y Compensación, y Formación.

El equipo de Selección tradicionalmente lo han formado titulados en Psicología; hoy somos un equipo "multidisciplinar" compuesto por licenciados en Psicología, Empresariales, Ciencias Políticas y Sociología y Derecho, con todo lo positivo que esto aporta a la hora de abordar proyectos distintos; y a la vez seguimos siendo especialistas. **José María Rivas (J. M. R.):** En el departamento de Desarrollo y Compensación tenemos procesos comunes (descripción y sistema de clasificación de puestos) y procesos específicos en los que necesitamos especialistas.

¿Cómo han evolucionado con los cambios producidos en el grupo?

M. E. I. Desde siempre, todos los procesos de selección del personal de estructura (unos 1.400 empleados) estaban centralizados en este departamento. Hace unos tres años, comenzamos a descentralizar la selección hacia las jefaturas de RR HH que tenemos a nivel nacional, excepto para los puestos directivos de las zonas que siguen estando centralizados. Este proceso de descentralización es, sin lugar a dudas, uno de los cambios más significativos, debido al fuerte crecimiento de plantilla que nuestro grupo ha experimentado en los últimos años; anualmente, se realizan alrededor de unos 350 movimientos de personas sólo en lo que a la estructura se refiere.

Este cambio ha supuesto formar a los equipos de Recursos Humanos de las zonas que no tenían experiencia en reclutamiento y selección, así como en herramientas de evaluación. Por otro lado, ha supuesto cambios en las funciones del equipo en central, ahora son técnicos más polivalentes, ya que además de dar soporte y coordinar a las jefaturas a nivel nacional en todo lo que a reclutamiento y selección se refiere, también les asesoran e informan en otros temas como responsabilidad social corporativa, convenios de colaboración nacionales y locales para la integración de personas con discapacidad y personas en riesgo de exclusión social y otros colectivos, así como sobre nuestra presencia en foros de empleo en cualquier provincia, nuevas fuentes de reclutamiento, etc.

Estos cambios enriquecen a todos, en zonas y en central, se produce mayor comunicación, mayor conocimiento de las dificultades, inquietudes y necesidades que todos tenemos.

J. M. R.: El departamento de Desarrollo y Compensación es el "más joven" de la organización. Creado hace cuatro años, aproximadamente, recoge la

responsabilidad de compensación y los procesos a través de los cuales conocemos, estudiamos y valoramos los puestos de trabajo, así como a las personas que los ocupan: sus itinerarios profesionales, la gestión del talento, etc.

¿Cuál es el perfil más demandado?

M. E. I.: Si consideramos las siete líneas de negocio, cada puesto tiene definidas sus competencias propias, además de las corporativas, pero hay factores comunes a todos ellos; después está el nivel de experiencia y conocimientos que se necesitan para cada puesto y que pueden estar en función de la actividad a desarrollar y de la sede del puesto: no es igual buscar un técnico de producto de mantenimiento para Madrid o Sevilla que para Huelva u Orense, por ejemplo.

La tendencia de nuestro sector, caracterizado por una mayor competencia cada día, ha hecho que

La tendencia de nuestro sector ha hecho que busquemos candidatos con un perfil comercial

busquemos candidatos con un perfil más comercial que hace algunos años, pero manteniendo el nivel exigido de las competencias, las motivaciones, los conocimientos técnicos, etc. requeridos en cada circunstancia concreta.

¿Qué herramientas y métodos utilizan en un proceso de selección?

M. E. I.: Ante la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, siempre, por política interna, la primera vía de reclutamiento es nuestra base de datos de personal de estructura. Esta base de datos se mantiene en constante actualización, de hecho, anualmente entrevistamos personalmente a cada una de las casi 1.400 personas, para conocer, entre otros datos, sus intereses y disponibilidad a la movilidad geográfica nacional e internacional. Esta potente primera opción resulta ser la fase que más largo hace el proceso hasta la incorporación del candidato/a a su nuevo destino. Sin embargo, también resulta la opción más gratificante y la que mejor retiene y fideliza a nuestro personal.

Casi el 58% de los procesos de selección que se realizan son por selección interna, es decir, traslados de provincias, pero al mismo puesto; traslados de departamento o línea de negocio a un mismo puesto; traslado de provincia con promoción; traslado de departamento o línea de negocio con promoción o simplemente se ha cubierto por promoción interna dentro del mismo departamento o línea de negocio.

Cuando esta vía no da resultado, y siempre considerando el puesto del que se trate y del perfil del ocupante, acudimos a nuestra cantera de promo-

ciones de jóvenes titulados, que tenemos en constante formación con el programa de becas Citius de la Fundación Universidad-Empresa.

Otra de nuestras políticas a la hora de buscar fuera es contar con candidatos con discapacidad, algo que, además de superar el 2% que establece la ley, es un compromiso que tiene su origen en nuestra presidencia y forma parte de nuestra cultura.

¿Qué parte del proceso de selección de un candidato pesa más?

M. E. I.: Tanto para selecciones internas como externas se hace un proceso de evaluación. En ambos casos, sin lugar a dudas, la entrevista personal es la que más peso tiene, por eso, invertimos en ella el tiempo que sea necesario. En este sentido, la dedicación que debemos prestar a una persona es total.

La selección de personal es la vía de entrada a cualquier organización, por ello, la decisión que se tome sobre un candidato debe atender a criterios muy profesionales. Del acierto en esa toma de decisión depende el éxito del candidato en el puesto, el de la empresa y también el del departamento. Debemos tener muy claro que no se trata de conseguir al mejor candidato, sino de conseguir al que mejor se ajuste al puesto, dentro de una cultura, con unos valores, que pueda cumplir sus expectativas y sus necesidades. Ambos tenemos que estar

alineados en nuestros objetivos como empleado y empleador.

Asimismo, aplicamos siempre un cuestionario de personalidad laboral y, cuando se trata de candidatos externos hasta puestos de jefaturas, también realizamos test psicotécnicos, sobre todo cuando tienen poca experiencia. Además, dependiendo del proceso de que se trate desarrollamos también dinámicas o *assessment*.

J. M. R.: En Desarrollo utilizamos el diccionario de competencias, así como una herramienta interna con la que valoramos potencial y desempeño. Nuestros métodos de trabajo van desde las reuniones y *workshops* a lo que nosotros hemos denominado Jornadas de desarrollo.

¿Qué tipo de campañas han puesto en marcha últimamente para atraer a potenciales candidatos?

M. E. I.: Entre otras, destacaría un acuerdo de colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid para la inserción en el mercado laboral de personas con licenciaturas que, en la actualidad, presentan un porcentaje bajo de salidas profesionales. En concreto, el proyecto se centra en las ramas de Humanidades y las licenciaturas de Filosofía e Historia. Para facilitar esa inserción laboral, se pretende complementar la formación de los alumnos de estas licenciaturas mediante la impartición de módulos o asignaturas no contempladas en el plan de estudios oficial y que se centren en la empresa. En este sentido, somos la primera empresa que colabora con una universidad para abordar esta experiencia.

También vamos a realizar giras universitarias allí donde tenemos dificultad en conseguir candidaturas de ciertas titulaciones. Queremos montar una promoción para profesionales con experiencia con un plan de formación práctica que les prepare para ocupar vacantes de jefatura y de dirección.

¿Qué pesa más a la hora de elegir a un candidato: las competencias o la experiencia?

M. E. I.: Desde nuestro punto de vista, hay que considerar cada una en la medida en que sea necesaria para desempeñar y desarrollar el puesto. La experiencia es, en ocasiones, muy importante y te sirve para superar la primera fase del proceso; a continuación entran en juego las competencias, que serán realmente las que te lleven a la fase final. Esto sucede normalmente en nuestros procesos de selección externa; en los de selección interna damos mucho valor a las competencias, la capacidad de poder aprender y de conseguir resultados.

Por otro lado, yo añadiría un tercer e importante concepto: las motivaciones, ya que si no llegamos a conocerlas, nuestro candidato puede ser motivo de fracaso. Un candidato puede cumplir las dos anteriores de manera óptima, pero si sus motivaciones no van a poder ser correspondidas por la compañía, ya no es el que buscamos.

En los jóvenes titulados o candidatos con poca experiencia valoramos más la actitud que la aptitud. La primera hace que la segunda se desarrolle, al revés no. Las ganas de trabajar, el afán de aprender, querer hacer, el sentido de la responsabilidad, son igualmente valorables a cualquier edad.

¿Cuándo acuden a proveedores externos?

M. E. I.: Acudimos a proveedores externos en el caso de perfiles complicados que requieren de una experiencia muy concreta, o bien cuando estamos ante procesos que nos van a llevar un tiempo del cual no disponemos, ya sea en central o en las distintas zonas.

Trabajamos con muy pocas consultoras y solemos repetir con ellas siempre y cuando hayan trabajado bien en el inicio, desarrollo, cierre y seguimiento del proceso; es decir, cuando han sabido implicarse y conocerlos.

J. M. R.: En el departamento de Compensación, trabajar con proveedores externos es fundamental: te aportan la situación de la compensación en el mercado (cuánto pagan las empresas y cómo lo hacen), y sus estudios te ayudan a tomar decisiones objetivas. El apoyo en consultoras se produce cuando

nos puede aportar “valor”, bien por sus conocimientos, bien por su forma de hacer las cosas.

¿Qué oportunidades de desarrollo de carrera existen en su empresa?

J. M. R.: La frase “en el Grupo Eulen nuestro compromiso son las personas” resume no sólo la función del departamento de Desarrollo, sino también la apuesta de la compañía por el desarrollo profesional de sus empleados. Por ello, el grupo apuesta para que quienes se incorporan como empleados a sus empresas crezcan, personal y profesionalmente, con nosotros. Ser un grupo de empresas de servicios permite establecer rutas de desarrollo a través de todas las líneas de negocio y las diferentes áreas, con lo que se multiplican las posibilidades de crecimiento y enriquecimiento profesional. Comenzar en nuestra empresa de trabajo temporal, continuar en servicios auxiliares y pasar a servicios sociosanitarios es algo que ninguna otra empresa puede ofrecer.

Para aquellas personas que se sientan interesadas en trabajar en otros países y conocer otras culturas, nuestra presencia en Argentina, Chile, Costa Rica, Colombia, México, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay, Portugal y próximamente Estados Unidos les da la posibilidad de adquirir una experiencia profesional única.

¿Cómo se gestiona la identificación y la potenciación del talento?

J. M. R.: Utilizando la metodología de las competencias anualmente realizamos una valoración del potencial y del desempeño de todo nuestro personal de estructura. Valoramos a más de 1.400 per-

Respecto a las ETT, nos merecen muchísimo respeto y valoramos muy positivamente su labor como facilitadores de la integración en el mercado laboral. Son una fuente de reclutamiento magnífica, ofrecen profesionales experimentados, y en gran proporción son personas con gran capacidad de adaptación y flexibilidad, que en la mayoría de los casos son productivos desde el primer día.

¿La masiva llegada de emigrantes a España ha supuesto cambios en sus procesos de selección?

M. E. I.: Más que cambios en selección, sí ha supuesto modificaciones en el área de Recursos Humanos. Especialmente, se han desarrollado acciones dentro del departamento de Formación tanto en el proceso de formación de inicio como en algunos planes de formación, que se han ido modificando adecuándolos a las nuevas necesidades del personal. Desde nuestro departamento de Relaciones Laborales se ha formado al personal de RR HH y al de contratación en todo a lo que esta materia se refiere. El 10% de la plantilla del Grupo Eulen en España (casi 45.000 empleados) es de otra nacionalidad diferente a la española.

Estamos creando acciones para la atracción y retención específica de inmigrantes. En poco tiempo se convertirán en la mayor fuerza de trabajo de nuestro sector, y las empresas que mejor conozcan y comprendan sus motivaciones tendrán una enorme ventaja competitiva sobre el resto.

¿Cuáles son los retos que se plantean? ¿Qué consideran que hay que mejorar?

M. E. I.: Uno de los principales retos que, sin duda, implica y afecta a todo RR HH es precisamente el

Nos gusta contar con estudiantes que deseen realizar prácticas en calidad de becarios

sonas. Esta información es la base para tomar decisiones en la gestión de carreras profesionales.

¿Cuál considera que es la imagen de empleador que transmite su grupo?

M. E. I.: Una imagen de empresa sólida, sería, que ofrece estabilidad y muchas oportunidades de desarrollar una carrera profesional gracias a la diversidad de líneas de negocio, que permiten un abanico extenso, rico y lleno de nuevos retos. Nosotros la “promoción” también la entendemos en un sentido horizontal, en donde puedes pasar por siete líneas de negocio diferentes, con todo el conocimiento que cada una de ellas te puede aportar.

¿Qué relación mantiene con universidades, escuelas y ETT?

M. E. I.: El Grupo Eulen tiene firmados convenios con universidades (públicas y privadas), escuelas de negocios y centros de formación a nivel nacional. A través de estos convenios se establecen vías de colaboración:

concepto tan de moda de la “gestión de la diversidad”. Un aprendizaje continuo, una experiencia inexorable y necesaria, tanto que ya comienza a ser estratégica para nosotros.

Siempre hay muchos retos nuevos que asumir y acciones a mejorar, máxime en un entorno laboral difícil para reclutar buenos candidatos como es el actual. Nos encontramos ante una realidad que nos hace conjugar el ingenio y la investigación, no precisamente para crear un nuevo producto que lanzar al mercado, sino para conocer más y mejor a las personas.

J. M. R.: En el departamento de Compensación y Desarrollo el reto es la individualización del salario, asimismo, seguiremos avanzando en políticas que vayan calando en el resto de la organización: automatizar e interiorizar procesos, adelantarnos a las oportunidades que puedan aparecer en el mercado de cara a retener el talento, así como a captar a los mejores profesionales ■

redaccion@custommedia.es



al detalle

Datos del Grupo Eulen

- Casi el 58% de los procesos de selección que se realizan son por selección interna. Cuando esta vía no da resultado, acuden a su cantera de promociones de jóvenes titulados.
- El grupo tiene firmados convenios con universidades (públicas y privadas), escuelas de negocios y centros de formación a nivel nacional.
- Acuden a proveedores externos en el caso de perfiles complicados que requieren de una experiencia muy concreta, o bien cuando están ante procesos que les van a llevar un tiempo del cual no disponen.