

A portrait of Begoña Gosálvez, a woman with shoulder-length brown hair, smiling slightly. She is wearing a blue V-neck top and a purple and orange patterned shawl. Her arms are crossed. The background is a blurred indoor setting with a large window showing a cityscape at dusk.

Begoña Gosálvez (Madrid, 1961), licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y con un máster en perfeccionamiento directivo, lleva más de 26 años dedicados al sector de los aeropuertos y la navegación aérea. En 1980 entró a formar parte del Organismo Autónomo de Aeropuertos Nacionales (OAN), donde desempeñó diversos cargos relacionados con la contratación y los Recursos Humanos. Diez años después dio el salto a Aena, en el momento en que la compañía veía la luz, para cubrir puestos como el de jefa de división de personal, de planificación y gestión y de organización dentro de la Dirección de Recursos Humanos. Desde 2005, Gosálvez está al frente de esta unidad.

Begoña Gosálvez,
directora de Organización
y Recursos Humanos de **Aena**

Alfaqui

almuerzos
con talento

Queremos fomentar el orgullo de pertenencia entre nuestros empleados

Aena se creó en 1990 con una misión básica: proporcionar servicios de aeropuertos y navegación aérea con seguridad, calidad, eficiencia y respeto al medio ambiente. La entidad pública, que gestiona actualmente 47 aeropuertos y un helipuerto dotados de una amplia gama de servicios comerciales, cuenta con más de 11.000 profesionales que atienden a más de 200 millones de pasajeros. Para favorecer la gestión de una plantilla de tan grandes proporciones, Aena cuenta con una Dirección de Organización y Recursos Humanos que engloba a la totalidad de la compañía, aunque dispone también de un departamento específico en cada uno de sus centros operativos.

¿Cuál es la actual estructura del departamento?

La Dirección de Organización y RR HH depende del presidente de Aena y forma parte del Comité de Dirección, y su ámbito de actuación abarca a la totalidad de la compañía. Existe también una segunda Dirección de RR HH en el ámbito de navegación aérea, responsable fundamentalmente del colectivo de controladores aéreos.

¿Qué cometidos son los fundamentales?

Nuestra principal función es establecer las políticas y estrategias en materia de organización y RR HH en toda la entidad, tanto en aeropuertos como en navegación aérea. Definimos e implantamos políticas de formación y desarrollo profesional, planificación y selección de plantilla, contratación, retribución o gestión de directivos, entre otras funciones. Además, en Aena contamos con un plan estratégico que contempla también a las personas de la entidad. Todas las acciones y planes que se llevan a cabo pretenden dar respuesta a una de estas dos prioridades: o bien mejorar el desarrollo de las personas, o bien aumentar la motivación y satisfacción de los empleados.

¿Cuál ha sido la evolución del departamento?

La Dirección actual, tal como está hoy configurada, data de principios de 2000. Anteriormente había varias Direcciones encargadas de la gestión de personal, pero ahora se ha concentrado en una sola dirección, además de la unidad de navegación aérea. Después de 15 años de existencia de Aena, y pese a sus importantísimos crecimientos de pasajeros, operaciones, ingresos, etc., la plantilla permanece estable, habiéndose producido incluso en años anteriores disminuciones de efectivos en algunos colectivos. Hay que tener en cuenta que Aena es una empresa pública y está sometida a autorizaciones y controles, tanto del Ministerio de Administraciones Públicas como del Ministerio de Economía y Hacienda. Por ello, el número de plazas que ofertamos y los criterios de las convocatorias están supeditados a autorizaciones externas.

En cuanto al ámbito de responsabilidad, las funciones se han mantenido a lo largo de los años. Es cierto que en algunas épocas el desarrollo de los directivos no ha dependido de esta Dirección, pero desde 2004 se integró de nuevo en la unidad.

¿Cuál es el perfil del empleado de la compañía?

En general, la plantilla está compuesta en un 50% por técnicos operativos (bomberos, señaleros, técnicos de mantenimiento, de programación y operaciones), pero también hay un número importante de controladores; licenciados o diplomados, principalmente ingenieros aeronáuticos; y coordinadores. Casi un 60% de la plantilla es personal sometido a régimen de trabajo a turnos.

¿Cuáles son los criterios que priman a la hora de seleccionar al personal?

Para los niveles sin titulación universitaria se realizan pruebas de selección teóricas y prácticas, basándonos en criterios de publicidad, capacidad e igualdad.

En el caso de los controladores el proceso está muy definido, a través de convocatorias públicas con pruebas tanto teóricas como prácticas con simuladores para medir determinadas capacidades

¿Cuántos currículos reciben al año y cuánta gente se contrata en Aena?

Aunque recibimos muchos currículos, no podemos contratar libremente porque estamos sometidos a procesos de convocatorias públicas, a los que se da una máxima difusión en diversos medios. Para el último proceso que hemos llevado a cabo había disponibles 132 plazas de titulados, y se recibieron cerca de 50.000 peticiones.

La frecuencia de las convocatorias varía en función de las necesidades. Realizamos estos procesos para cubrir plazas y para generar bolsas de empleo para nutrir a la propia compañía. Nuestra bolsa actual durará previsiblemente cinco años, porque han aprobado 3.000 personas.

Es preciso diferenciar, además, entre selección externa e interna. Por una parte, tenemos convocatorias que se publican y a las que se presenta gente de la calle o personal que está trabajando de forma eventual en Aena. Por otra, existen procesos de

En Aena existe con una baja rotación y cierto inmovilismo, y poca disposición para cambiar de residencia

des (orientación espacial, resistencia al estrés, nivel de concentración, ...).

Y para el resto del personal titulado realizamos una valoración curricular para evaluar la formación y la experiencia y posteriormente tests de capacidades intelectuales.

En los últimos años, además, hemos hecho hincapié en las competencias conductuales, porque nuestro convenio contempla un sistema de gestión por competencias, de modo que evaluamos criterios como el trabajo en equipo o la capacidad de análisis. La última fase de las pruebas consiste en entrevistas profesionales, que evalúan de nuevo la parte conductual.

Estamos muy satisfechos de esta metodología, porque se aprecia cuando una persona es seleccionada no sólo por sus conocimientos técnicos y su experiencia, sino también por sus habilidades de gestión. El desempeño de esos trabajadores cuando cubren un puesto de responsabilidad suele ser más satisfactorio.

selección interna para la cobertura de puestos de estructura, desde directores hasta jefes de división departamental o para promocionar a categorías profesionales superiores.

¿Cuáles son los factores que complican la elección de personal en un sector como el de Aena?


Tenemos que hacer frente a diversas dificultades. En Aena nos encontramos con una baja rotación de los puestos y cierto inmovilismo, porque existe poca disposición a cambiar de residencia. Asimismo, un porcentaje elevado de empleados son muy buenos técnicos con experiencia en el área, pero no han desarrollado unas habilidades conductuales concretas o de gestión de personas, de conflictos. La falta de proactividad o el conformismo son otros de los problemas a los que tenemos que hacer frente, porque el puesto de trabajo está normalmente asegurado.

Aparte de estas situaciones, en Aena contamos además con un obstáculo añadido: la dificultad

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

almuerzos con talento

para contratar a determinados perfiles, como técnicos de mantenimiento cualificados de aeropuertos, debido a que son trabajos donde no existen muchos profesionales y en los que el mercado paga más de lo que podemos permitirnos por nuestro convenio. Por ello, para contratar a estos trabajadores se tiende cada vez más a externalizar.

En concreto, ¿qué actividades externalizan?

Como áreas externalizadas tenemos el mantenimiento general, la limpieza, la jardinería o incluso servicios como auxiliares de conserjería o conductores. Por el enorme crecimiento de Aena y por la dificultad de encontrar el número de profesionales necesarios, debido a las limitaciones que nos impone la Administración General se ha externalizado más de lo deseable. Asimismo, en temas de formación tenemos apoyos para actividades relacionadas con directivos, mandos intermedios o personal de base. A la hora de elegir proveedores lo hacemos por concurso público abierto, como empresa pública que somos, y el cruce de la evaluación técnica y económica de las candidaturas es lo que determina la adjudicación.

¿Cómo gestionan el desarrollo del talento?

Somos conscientes de esa necesidad y desde 1999 se han puesto en marcha distintos programas de gestión del talento, enfocados a detectar personas con potencial para cubrir puestos de estructura. Este proyecto se ha realizado en varias fases hasta 2004, y en este momento estamos retomando la iniciativa. Como novedad hemos incorporado recientemente una herramienta online, que consiste en un cuestionario que analiza sobre todo los rasgos de personalidad asociados al perfil buscado, con unas competencias muy completas. Es una primera criba para posteriormente hacer entrevistas de competencia y pruebas situacionales.

¿Qué está realizando Aena en formación de directivos?

Estamos intensificando nuestros esfuerzos y enfocamos la formación en función de las evaluaciones

entre aeropuertos de tamaños similares, de modo que elaboramos un ranking para aprovechar las mejores prácticas de cada área y poner en común ideas.

¿Qué política de retribución aplican?

Debemos partir del hecho de que la entidad está sujeta a limitaciones que se establecen para el sector público. El personal que no es de estructura cobra su sueldo establecido por la negociación colectiva, y cuenta con una cantidad básica y un salario de ocupación, así como complementos por turnicidad, transporte, cumplimiento de jornada, etc. Para personal de estructura existe un salario de nivel asociado a la cualificación, más un complemento específico de puesto sometido a autorización, en sus importes máximos, por la CECIR (Comisión Ejecutiva Interministerial). Además, contamos con importantes beneficios sociales.

¿Qué papel tienen las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar?

Aena es pionera en esta materia porque, independientemente de las medidas establecidas por convenio, en 2002 pusimos en marcha el programa de atención al empleado (PAE), que es una de las medidas principales que tenemos para la conciliación de trabajo y familia. Se trata de una iniciativa gratuita que empezó como experiencia piloto en Madrid y posteriormente se ha ido ampliando al resto de centros, de forma que el 100% de la plantilla de Aena puede hacer uso de ella.

El programa se divide en dos partes: los servicios básicos y los servicios complementarios. En el primer caso, ofrecemos ayuda telefónica al trabajador y a los familiares directos para consultas jurídicas o médicas, así como apoyo psicológico. Para terapias breves se facilitan hasta ocho sesiones gratuitas, que están externalizadas y cada vez son más demandadas. Los servicios complementarios consisten en la puesta a disposición del empleado de una persona cualificada para realizar cualquier gestión en la que no sea necesario que vaya el propio trabajador, como trámites en el Ayuntamiento,

Queremos fomentar el desarrollo y la búsqueda de los mejores profesionales, incidiendo en una formación de mayor calidad

que realizamos. Siempre aportamos un **feedback** de la evaluación, recalcando los puntos fuertes y las áreas de mejora, y dirigimos la formación para reforzar esas cuestiones.

Este año hemos iniciado un proyecto de **coaching** para directivos. Para ello, se seleccionaron diversas consultoras, se asignó un directivo a cada empresa y se realizaron evaluaciones 360°. A raíz de estas pruebas, los interesados pudieron comprobar sus puntos fuertes y débiles, y se estableció un plan de acción de desarrollo de competencias. Estamos muy satisfechos, porque el **coaching** ha demostrado ser una herramienta muy potente y personalizada, útil, por ejemplo, para organizar mejor el tiempo, delegar más, relacionarse mejor con los colaboradores y manejar conflictos.

Somos una empresa que invierte mucho en formación. Proporcionamos a los directores programas de alta especialización a través de másters o cursos en escuelas de negocio, y ahora estamos desarrollando también módulos formativos internos para cuestiones más peculiares de Aena.

¿Hasta qué punto es medible la gestión de los Recursos Humanos?

Desde hace unos años, hemos implantado los informes de datos clave de personal, como los indicadores de gestión. Se analizan cuestiones como los datos de plantilla, la distribución de hombres y mujeres, personal fijo y temporal, horas extra, absentismo, horas de formación, conflictos laborales o siniestralidad. Esta información se compara

recogida de documentación, servicios de canguro o acompañamiento de familiares.

Asimismo, dentro del centro de trabajo contamos con servicios de campamentos urbanos para periodos vacacionales, flexibilidad horaria, anticipos reintegrables sin intereses, junto al resto de ventajas establecidas por convenio.

¿Cuál es la acogida que tiene el programa?

Al principio existía cierta reticencia ante el hecho de que una empresa estatal pudiese ofrecer este servicio, porque cuesta entrar en la dinámica de recibir servicios sin tener que dar nada a cambio. Pero finalmente los empleados están utilizando este programa y existe una buena aceptación, sobre todo en poblaciones como Madrid y Barcelona.

A través de estas actividades, ¿cuál es la imagen de empleador de la compañía?

Aena no se ha vendido mucho y en estos términos es un poco desconocida. Es bastante frecuente que la gente nos identifique con Iberia o que no quede muy claro quién es quién en los aeropuertos. La repercusión mediática es muy importante para darse a conocer. Por ello, desde las Direcciones de Comunicación y de Coordinación Institucional y Relaciones Públicas se está haciendo un esfuerzo muy importante por dar a conocer más y mejor a Aena.

¿Cómo contemplan en la organización la RSC?

Estamos realizando una labor de sensibilización,



Ignacio Mazo, socio de PeopleMatters, junto al equipo de RR HH de Aena

aunque todavía es un proyecto incipiente. Hemos colaborado junto a la Comunidad de Madrid en el programa ISE Jarama, una iniciativa europea que comenzó en 2004 y que está enfocada a la promoción y el acceso al empleo en el área del Jarama. En este proyecto, Aena ha participado económicamente con recursos, y también ha colaborado en las entrevistas para reclutamiento de personal, sobre todo dirigido a discapacitados y personas en riesgo de exclusión.

En Aena hay muchas medidas de responsabilidad social, tanto para el empleado como para el exterior de la empresa: apoyo emocional, prevención y tratamiento de drogodependencias y conductas adictivas, jornadas de productos solidarios y comercio justo, recogida de ropa o campañas para recaudar fondos para ONG. Una novedad son los espacios solidarios en los aeropuertos, en colaboración con las ONG, para crear un lugar identificable para ellas, desde donde puedan realizar sus campañas

¿Cuáles son los retos y objetivos de su área?

Nuestros objetivos para el futuro pasan por dar continuidad a los planes hasta ahora implantados y mejorar diversas áreas. En primer lugar, pretendemos fomentar el desarrollo y la búsqueda de los mejores profesionales, incidiendo sobre todo en una formación de mayor calidad que debe contemplar tanto conocimientos técnicos como habilidades conductuales. Los procesos de selección internos y externos deben incidir en esta búsqueda del talento, utilizando herramientas para captar a los mejores. En segundo lugar, queremos trabajar aún más en medidas de conciliación. El próximo año pretendemos certificarnos como empresa familiarmente responsable.

Asimismo, nuestra intención es incidir más en temas de igualdad. Al seleccionar al personal, haciendo especial incidencia en sus aptitudes conductuales e inteligencia emocional, hemos comprobado que cada vez más las mujeres son el colectivo de mayor éxito para puestos directivos e intermedios.

Y por último, también nos centraremos en la comunicación interna. Contamos con una intranet y con una revista interna, pero queremos desarrollarnos más en estas cuestiones junto con la Dirección de Comunicación a través de un programa dirigido a fomentar el orgullo de pertenencia entre nuestros empleados y poner en valor todas las ventajas y beneficios de trabajar en Aena ■

redaccion@custommedia.es