

# Loles Sala, directora de RR HH de Manpower



## Visión de futuro

Miramos hacia el futuro. Nos anticipamos a los cambios para satisfacer a nuestros clientes, nuestro personal y nuestros candidatos.

## Expertos

Se nos reconoce por nuestro conocimiento, nuestros puntos de vista y nuestras buenas prácticas.

## Globales

Trabajamos con hombres y mujeres, con todas las empresas y organizaciones. En el mundo laboral actual, cada persona es importante.

Loles Sala (León, 1969) es la directora de RR HH de Manpower desde hace tres años. Anteriormente, y en el propio grupo, al que se incorporó en 1996, ocupó los cargos de coordinadora de RSC, *Sales manager*, directora de oficina y responsable de Servicios. Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad de Zaragoza es también diplomada en Relaciones Laborales, máster en gestión de RR HH y Relaciones Laborales y en Dirección y Gestión de RR HH. Desarrolló los inicios de su carrera profesional en empresas como Treuhandanstalt, Marketing Management Services y La Bella Easo.

# Queremos seguir siendo un "gran lugar para trabajar"

*Loles Sala es la máxima responsable del área de Recursos Humanos del Grupo Manpower, con una plantilla de un millar de empleados repartidos en las 185 oficinas que la compañía posee en todo el territorio nacional. La gestión eficaz de la dispersión territorial tiene un claro ejemplo en los máximos responsables del departamento de personas: Loles Sala trabaja desde Zaragoza; Marta Saavedra, responsable de Selección, lo hace desde Madrid; y Andrés Martínez, responsable de Formación y Desarrollo, desde Barcelona.*

## ¿Cómo ha evolucionado la plantilla de Manpower en los últimos años?

**Loles Sala (L.S.):** Hemos vivido un importante proceso de expansión en estos últimos años, lo que ha desembocado en un crecimiento de plantilla importante, especialmente en las posiciones de director de oficina y en los consultores, debido a la apertura de nuevas oficinas y la creación de nuevas líneas de negocio: Manpower Formación, Manpower Professional y Manpower Salud, la última creación de finales del año pasado.

## Como departamento de Recursos Humanos, ¿con cuántos profesionales cuentan y con qué responsabilidades?

**L.S.:** Tenemos dividido el departamento en dos áreas: la de Selección, liderada por Marta Saavedra, y la de Formación y Desarrollo, que encabeza Andrés Martínez. El equipo de Selección está compuesto por cuatro profesionales y el de Formación y Desarrollo por otros cuatro, por lo que, en total, componemos el departamento ocho personas y damos cobertura a todos los negocios.

## Por su actividad, tienen la obligación legal de dedicar parte de su cifra de negocio a la formación de sus trabajadores puestos a disposición ¿se ocupa de dicha responsabilidad su departamento?

**Andrés Martínez (A.M.):** Sí. También gestionamos la formación de los colaboradores, que es como denominamos a la plantilla de los trabajadores puestos a disposición. Con los colaboradores, nuestro cometido es elaborar un Plan Anual de Formación para todas las oficinas, el cual nos asegure el cumplimiento del 1,25% y a partir de ahí nos coordinamos con la línea de Manpower Formación para que ellos ejecuten el plan a través de diferentes profesionales. Posteriormente nuestro departamento realizará también el seguimiento del cumplimiento del plan.

## ¿Por qué vías reclutan y seleccionan? y ¿bajo qué criterios deciden incorporar al grupo a un candidato que podría ponerse a disposición en otras empresas?

**L.S.:** El perfil que reclutamos es muy diverso, pero como denominador común primordial buscamos actitud y entusiasmo por el proyecto que ofrecemos, especialmente en el mercado con el que nos encontramos hoy en día, complicado tanto para atraer como para encontrar el talento que queremos...

**Marta Saavedra (M.S.):** Potenciamos siempre la promoción interna para cualquier vacante, publicándolas todas en la intranet. El reclutamiento externo se

hace utilizando todos los canales posibles; páginas web, portal de Manpower, participación en ferias, foros...

## ¿Qué porcentaje de vacantes se cubre a través de promoción interna?

**M.S.:** Aproximadamente la mitad. Pero también depende de los puestos: los de *manager* normalmente se cubren por promoción interna y los nuevos por reclutamiento externo.

## Desde finales del año pasado repunta el desempleo y nos encontramos con tasas de más del 9%, ¿ha hecho variar esta coyuntura la dificultad en el reclutamiento?

**Ignacio Mazo, socio de PeopleMatters (I.M.):** Barcelona, Navarra o Madrid han estado en pleno empleo

valor añadido que intentamos aportar en cada proceso de selección. Atraer al candidato, transmitirle la pasión por la compañía y sobre todo que vean en ti un interlocutor diferente, que realiza un seguimiento exhaustivo en cada una de las entrevistas y que les mantiene muy informados. Creo que en ese sentido el candidato recibe un trato exquisito por parte de toda el área.

## ¿Perciben que el sector del trabajo temporal es atractivo en sí mismo o menos que otros sectores?

**L.S.:** El trabajo temporal no es ni más ni menos atractivo que cualquier otro sector de actividad, pero en nuestro caso lo atractivo es nuestro grupo, donde las oportunidades de desarrollo las encuentras desde un puesto de consultor o director en Manpower o uno de consultor de alta dirección en Manpower

## Somos una empresa en la que se presentan muchas oportunidades de desarrollo

técnico. Y también depende del perfil.

**L.S.:** El candidato elige dónde quiere estar. Hay que esforzarse en atraer para la compañía, en transmitir lo que somos y cómo trabajamos.

## ¿Cuál es la imagen que quieren transmitir como empleador?

**L.S.:** Somos una empresa en la que se dan muchas oportunidades de desarrollo. Tenemos tantos puestos, negocios y movilidad que el recién incorporado tiene muchas oportunidades de aprender, por el propio negocio en sí y por el contacto que mantiene con clientes de sectores muy distintos. Somos una plantilla joven, muy dinámica y muy cercana.

Tenemos un montón de ventajas paralelas añadidas a la retribución monetaria y creo que eso también atrae mucho. Por ejemplo, el día del aniversario de cada empleado éste goza del día libre y de una bonificación de 100 euros. Tenemos flexibilidad en la entrada y en la salida, tenemos una tarde libre a la semana... Percibimos que los candidatos son muy receptivos a todas estas ventajas no dinerarias.

Y, además, consideramos muy importante e invertimos un gran esfuerzo en el trato que damos a cada persona en el proceso de selección, desde la entrega del currículum hasta el momento de la notificación de la incorporación, pasando por el seguimiento, la información aportada en todo momento...

**M.S.:** Esto se convierte en una pequeña familia dentro de una gran multinacional y creo que ése es el

Professional, o consultor en nuestro negocio de *outsourcing*, por ejemplo. Y todo ello en el marco corporativo que es Manpower, con los valores que nos afianzan como gran compañía.


## ¿Qué proyectos novedosos destacarías en el área de Recursos Humanos?

**L.S.:** Estamos realizando distintos proyectos en ambas áreas. Yo destacaría especialmente los proyectos vinculados a "impulsar el desarrollo", por un lado evidenciando lo que ya tenemos, así como identificando y desarrollando nuestro talento interno, y los proyectos de "compartir conocimiento", especialmente en el área de Selección y nuestra red de oficinas. También hemos estado trabajando con PeopleMatters en un estudio de retribución de nuestra organización. Nos ha servido para saber dónde estamos y cómo podríamos actuar de cara al futuro en ese aspecto. Pretendíamos saber si estábamos retribuyendo justamente a nivel interno, si teníamos estructurados los puestos como creíamos que debía ser y cómo estábamos posicionados con respecto a nuestro sector.


## ¿Cuáles son los retos en ese aspecto?

**L.S.:** Tomar en consideración los diferentes aspectos comentados e incorporarlos a nuestra política de retribución.

**I.M.:** Todas las compañías que crecen rápidamente, con un gran número de incorporaciones, necesitan



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



Creemos valor, creamos futuro... desde las personas

en algún momento pararse y ver cómo reorganizan su modelo retributivo.

## ¿Qué significa la equidad en la retribución? ¿Hasta dónde se considera equitativa una retribución distinta?

**I.M.:** No tiene sentido que posiciones con el mismo nivel de contribución tengan diferencias retributivas inexplicables. Cuando recomendamos un nivel retributivo lo hacemos con una banda salarial, con un recorrido, y dentro de esa banda las diferencias pueden explicarse por el buen hacer de la persona, su historia..., pero es conveniente que no salgas de esa banda.

## ¿Cómo se define esa banda?

**I.M.:** En Europa, en general, hablamos de bandas que se mueven entre el 35 y el 50% de amplitud. Hay una tendencia a lo que se llama banda ancha, que puede llegar hasta el 100% en organizaciones que reconocen querer gestionar la equidad sobre márgenes de diferencia mayores.

## También hay diferencias culturales sustanciales porque en Asia, Estados Unidos y Europa hay culturas empresariales muy distintas. ¿Cómo afectan esos estilos a las retribuciones?

**I.M.:** En Estados Unidos, entre el máximo ejecutivo de una compañía y el que menos cobra puede haber diferencias de hasta 2.000 veces.

## ¿Y en Europa y en España?

**I.M.:** Es complejo, porque hay diferencias sustanciales entre por sectores. En España, también hay diferencias sustanciales entre las distintas comunidades autónomas: en el País Vasco el abanico salarial, es decir, la diferencia entre los niveles profesionales que más ganan y los que menos ganan es más estrecho que en Barcelona o en Madrid; es decir, hay menos diferencia.

La sociedad admite que esa diferencia profesional no nos aleja en el día a día, mientras que en otros sitios la sociedad no mezcla... En Cataluña también es más estrecho que en Madrid y en Andalucía es más ancho. Tiene mucho que ver con el tipo de industria, aspectos culturales, etc.

Eso va cambiando conforme nos vamos internacionalizando y conforme vamos introduciendo otros mecanismos de retribución.

## En ese proceso de internacionalización ¿cuál es la tendencia?

**I.M.:** El abanico salarial se va a ampliar, las diferencias van a crecer. Además, en España somos muy anglosajones para eso. En los temas económicos y empresariales nos parecemos mucho más a ingleses o americanos que a los franceses o a los alemanes.

**Manpower es una compañía que destaca por su**

## política de RSC, ¿cómo gestionan la conciliación con uno de sus stakeholders, sus empleados?

**L.S.:** Nuestro plan CONCILIA-T recoge una serie de medidas que se han ido agrupando a lo largo de los años y que actualmente son, entre otras: la flexibilidad de entrada y salida, el poder disponer de una tarde libre a la semana, una semana más por permiso maternal, tres días más por el de paternidad, posibilidad de acumular la jornada de lactancia al final del periodo correspondiente, día del cumpleaños libre con 100 euros de regalo y ocho días inhábiles.

## ¿Qué canales utilizan para hacer fluir la comunicación interna?

**L.S.:** Tenemos varios canales de comunicación interna según el objetivo que pretendamos conseguir. Como canales importantes podríamos mencionar la intranet corporativa donde publicamos toda la información de todos los departamentos, proyectos, novedades y otras vías. Hacemos videoconferencias de forma regular desde el comité de dirección para

## Ofrecemos medidas de flexibilidad horaria y conciliación

trasladar temas importantes tanto a los directores de segundo y tercer nivel como a todo el grupo Manpower. Además, desde el comité, una vez al mes se lleva a cabo un desayuno con equipos de trabajo que estén participando en distintos proyectos.

Anualmente celebramos la convención de Navidad donde nos reunimos los mil empleados en Barcelona. Es una forma para nosotros esencial de vivir nuestra cultura, nuestra marca y celebrar conjuntamente los éxitos conseguidos durante el año.

## En cuanto a formación, ¿qué importancia conceden al e-learning?

**A.M.:** Nos hemos acercado al tema on line siendo bastante selectivos en las materias a tratar. Siempre hemos huido de hacer un abordaje indiscriminado y este año estamos viviendo una experiencia muy enriquecedora con una actividad on line sobre la formación del programa de *software* de gestión de la compañía. Hasta el momento se hacía presencial, con costes de tiempo y esfuerzo económico muy importantes y este año lo estrenamos on line.

Este tipo de formación lo hemos incorporado este año a nuestro programa de formación para las nuevas incorporaciones y hemos descubierto que nos agiliza la formación, reduce el tiempo de la misma y aumentan los niveles de satisfacción por lo que se confirma como una herramienta eficaz. La participación es obligatoria. En cuanto alguien se incorpora al grupo, el primer día ya acude a una aula donde formará parte del curso que hemos llamado "Pasión por Manpower", porque es justamente eso lo que

pretendemos contagiar desde el primer día. Allí comparten un desayuno con la consejera delegada, Carmen Mur, que les da la bienvenida, dialoga con ellos y a partir de ahí empiezan a pasar por toda la formación que van a requerir.

## ¿Cuánta formación recibe cada empleado?

**A.M.:** Al inicio del año aconsejamos un promedio de asistencia a dos cursos presenciales al año y uno on line por cada empleado.

## ¿Recogen de algún modo las inquietudes formativas de los empleados?

**A.M.:** Cada año. Por un lado, a nivel informal se recogen inquietudes de los propios asistentes y, por otro lado, se contrasta con los responsables de cada área y juntamente con ellos elaboramos el planteamiento de cada una. Hay un plan genérico de formación y otros orientados por unidades de negocio y por rol. Este año se consolidan los itinerarios formativos diseñados por responsables de área. Son cursos que

se consideran críticos para roles determinados. Tampoco son obligatorios, pero sí recomendados.

## ¿Y en cuanto a desarrollo?

**A.M.:** Creo que el desarrollo profesional imprime mucho valor a la estrategia de RR HH en términos de retención del talento. Es una área donde estamos trabajando muy intensamente, no sólo a través de un programa de dirección de competencias, sino que también implementamos un nuevo modelo de liderazgo orientado a desarrollo, hay evaluación de desempeño, hay detección de talento... es decir, son personas que tienen un alto rendimiento. Es un grupo de gente que necesitamos identificar porque son los primeros que vamos a intentar retener con programas específicos de desarrollo. El año pasado conseguimos un grupo de 15 personas y este año iniciamos una nueva detección.

## ¿Qué perfil tienen esas quince personas?

**L.S.:** Están representadas casi todas las líneas de negocio y puestos.

## Y un vez detectados ¿cómo trabajan con ellos?

**A.M.:** A través de diferentes iniciativas elaboramos un planteamiento de acciones que desarrollamos a lo largo de todo el año.

El año pasado una de las primeras iniciativas fue garantizar su nivel de inglés. La proyección de desarrollo es importante a nivel internacional y para no abortarla hay que garantizar un nivel mínimo en el conocimiento del idioma. Ésa era una primera premisa, después tienen una participación en equipos de trabajo. Este año, por ejemplo, les hemos invitado a participar en el programa de formación inicial, tienen un hueco de una hora donde transmitir su experiencia y, por qué no, su pasión por la compañía. Se les hace partícipes en eventos o premios concedidos a Manpower; por ejemplo, este año se les ha invitado a participar en la jornada de entrega del premio que se le ha dado a Manpower por parte del Great Place to Work Institute por ser una de las 50 mejores empresas para trabajar en España. Y también se les hace un análisis acerca de sus posibilidades de formación específica, cómo ayudarles a que tengan un itinerario muy enfocado a sus expectativas de desarrollo ■

[monicagalvez@custommedia.es](mailto:monicagalvez@custommedia.es)



De pie, Ignacio Mazo y José Luis Pascual, de PeopleMatters; y Loles Sala, Eva Martínez y Marta Saavedra, apoyada en la mesa, de Manpower. Sentados, Judit Ramos, Andrés Martínez y Pau Matoses, de Manpower.