



Carlos Montalbo,
director general de
Grupo Eurofred

Un empleado sin humildad tiene muy poco futuro en nuestro Grupo

En Grupo Eurofred están firmemente convencidos de que, hoy más que nunca, el motor de la empresa es el conjunto y la calidad de las relaciones entre sus colaboradores. Siendo una empresa de distribución, los valores comerciales y de servicio al cliente son transversales y están profundamente arraigados en el "saber hacer" de sus empleados, al igual que una cultura que fomenta el trato humano, cercano e individual a cada uno de ellos. En una empresa que se declara "obsesionada" porque sus profesionales encuentren en ella un lugar idóneo en donde desarrollar sus proyectos y su creatividad, la estrategia de formación se basa en una correcta e individualizada identificación de necesidades persona a persona, en acciones "a la carta". El Grupo ha estado presentando tasas de crecimiento anual del 20% en su volumen de facturación desde 1993 hasta el año 2007, momento que superó los 505 millones de euros de facturación, y a pesar de que su mercado ha caído desde entonces más de un 70%, sigue siendo una empresa líder en su sector y rentable.

¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

Debemos observar la empresa como un conjunto de relaciones, más allá de un conjunto de personas, y poner el foco de la estrategia en que éstas aporten el máximo valor a sus sujetos y a la organización, desde una óptica de productividad, rentabilidad, realización profesional y personal, creatividad y diversión, de forma sostenible y sostenida en el tiempo.

¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

Deben dar un paso al frente integrándose en el corazón de la planificación estratégica de la compañía, aportando visión y liderando iniciativas que vayan más allá de cubrir los puestos vacantes, poner en valor el clima laboral o aplicar las últimas tendencias en sistemas de compensación y beneficios. Tienen que ser centros de beneficios cuantificables a medio y largo plazo y superar la cuantificación a corto. ¿Un ejemplo? Deben estar liderando propuestas de inversión en otras compañías por el mero perfil de sus directivos y como éste puede afectar a sus ratios de rentabilidad futura. Hay muy pocas compañías que hayan sido adquiridas debido a la identificación de una oportunidad de compra por parte de un departamento de Recursos Humanos.

¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH?

Hoy la figura de director de RRHH es más que nunca un *partner* de negocio. Es el responsable de diseñar y velar, como miembro del comité de dirección, por la viabilidad del plan estratégico desde una perspectiva de su gestión humana. Es el encargado de traducirlo en acciones y actitudes comprensibles para la organización, de garantizar que el *management* y los colaboradores de la compañía tienen las

competencias, conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para su éxito y de que las interacciones y relaciones dentro de la misma se producen de manera sinérgica, honesta y desde el respeto a las reglas del juego.

¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

Contamos con más de 450 colaboradores directos distribuidos en cinco países de Europa, además de extensas redes de agentes y agencias lo que nos plantea apasionantes retos en el manejo de la multiculturalidad y la gestión de perfiles de origen muy heterogéneos. En muchos casos, hemos crecido en el exterior a través de la adquisición de empresas líderes en sus respectivos mercados, lo que añade una enorme diversidad de principios y valores que hemos integrado y que han enriquecido al conjunto del Grupo. Además, a pesar de que somos una empresa que cumplirá 50 años en el mercado espa-

Los valores dentro de esta heterogeneidad son un elevado compromiso con nuestro trabajo y con la empresa, un más que competitivo nivel de profesionalidad, preparación y capacidad de entrega y una marcada humildad personal. Un buen ejemplo es el elevado porcentaje de "retornados" que tenemos en el Grupo. Personas que crecieron profesionalmente con nosotros y que, tras un enriquecedor periplo por otras compañías, vuelven a contactar con nosotros para desarrollar internamente las ideas que han estado gestando durante ese periodo.

Alfonso Jiménez, socio director de **PeopleMatters**: Eurofred es de esas empresas de nuestro país que podríamos denominar como "multinacional desconocida", una gran familia en donde cada empleado cuenta, puede hacer carrera y proponer planes y mejoras. Es un líder en el negocio de la climatización del que iremos conociendo sus prácticas en gestión de personas.

Nuestros profesionales trabajan con un gran margen de libertad para el desarrollo de sus ideas y de su talento

ñol en breve y que hemos integrado en el Grupo otras que tienen una mayor historia, seguimos siendo una empresa joven, con una edad media de 39 años en el conjunto de la plantilla y de 46 en el conjunto de sus 25 primeros directivos. A modo de ejemplo, de este colectivo de *managers*, un tercio no ha llegado todavía a la cuarentena. Somos una empresa llena de energía y que apuesta por su talento: más del 80% de estos directivos son personas que han crecido internamente.

¿Qué valores buscan en sus empleados?

Por encima de todo la honestidad, en los éxitos y en los fracasos, la humildad como motor de desarrollo y la ambición por la excelencia. Un directivo o un colaborador carente de la humildad para reconocer sus áreas de desarrollo, que carezca de la capacidad de reconocer las acciones de la competencia que han sido más exitosas para aprender de ellas, o que no busque la excelencia como meta última, tiene muy poco recorrido en el Grupo Eurofred.

peoplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

Hoy, con un mercado que es una tercera parte de aquel, la exigencia es exponencialmente superior.

El Grupo hizo en su momento muy bien los deberes y su propuesta de valor hacia el mercado es potente y sigue posicionada en la franja alta. Antes de la crisis éramos líderes del mercado de la climatización, y tras estos difíciles años seguimos siéndolo. Además, somos una empresa sin apalancamiento financiero, sólida y que puede pensar en términos de futuro, no sólo de presente. Sin embargo, este entorno exige profesionales con una gestión llevada a la centésima, con una elevada capacidad de automotivación y de crear un “medioambiente” de inspiración y crecimiento personal y profesional.

¿Es difícil encontrar al perfil que demandan?

No buscamos conocimientos. Nuestros requisitos de entrada al Grupo tienen mucho más que ver con competencias, calidad humana y actitudes. De hecho, Eurofred siempre ha sido “la universidad” del sector de la climatización en España. Estamos muy orgullosos de que alguno de los mejores profesionales de nuestra competencia, y de sectores afines al nuestro, sean antiguos empleados del Grupo que entraron muy jóvenes y que se formaron en la casa. Estamos convencidos de que ello sirve para “elevar” el nivel competencial del sector.

¿Ofrecen posibilidad de movilidad interna?

Tenemos la inmensa suerte de haber afrontado nuestro proceso de internacionalización años antes de la crisis, por lo que hoy contamos con un Grupo multinacional asentado y con perspectivas de crecimiento. Esta presencia internacional ofrece oportunidades de movilidad dentro del Grupo, que se añaden a una constante e insaciable capacidad de reorganizarnos para adaptarnos a la volatilidad del mercado y a unos clientes vivos cuya demanda, en términos de valor añadido, es altamente cambiante a corto plazo. El futuro inmediato pasa por una mentalidad centrada en la polivalencia y la gestión basada en proyectos multidisciplinarios.

¿Qué peso tiene la formación en la empresa?

El departamento Corporativo de Recursos Humanos está lanzando un ambicioso plan de inversión en formación a tres años vista. No creemos en una formación que suponga “café para todos” y que pivote sólo en acciones exteriores. Nuestra estrategia de formación se basa en una correcta e individualizada

identificación de necesidades persona a persona, en acciones “a la carta”, quirúrgicas, en base a las necesidades específicas de un sujeto o colectivo concreto y acotado, y siempre con un peso significativo de acciones *on the job*. Lo que no se experimenta, se puede aprender, pero no se puede asumir.

¿Cuál es el futuro de la formación empresarial?

La formación “en abierto” debe desaparecer del ámbito empresarial. Debe dejar de ser un “beneficio social” al servicio de la retención del talento para pasar a ser un instrumento imprescindible para influir en el largo plazo de la compañía. Una empresa

50% del salario para las bajas o excedencias por cuidado de hijos y de hasta el 20% para cualquier otra excedencia sin restricciones de duración mínima o máxima y reserva de puesto. También tenemos un programa de préstamos a empleados, becas escolares para las familias con niños de entre 0 y 16 años, un seguro de accidentes y de vida para el conjunto de colaboradores, etc.

¿Cuál es la política retributiva de los trabajadores?

Nuestra política de retribución fija aspira a estar en línea con el mercado, diferenciándonos respecto al mismo por la excepcional relevancia y peso que le

Una empresa que no tenga claro que debe invertir en la empleabilidad externa de sus colaboradores perderá su competitividad en el sector

que no tenga claro que debe invertir en la empleabilidad externa de sus colaboradores, individuo a individuo, perderá la capacidad de estar a la cabeza de la competitividad en su sector y, por tanto, la capacidad de liderar su propia estrategia empresarial y sus posibilidades de influencia en el mercado.

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?

Buscamos consultores que nos hagan las preguntas adecuadas. Socios de negocio que nos aporten especialización y nos den una visión externa, sincera y cruda de nuestra organización, posicionándose junto a nosotros, y en nuestro lugar, pensando en términos de beneficio aportado a corto, medio y largo plazo. Por ello nos gusta establecer relaciones que incluyan un *success fee* y nunca damos segundas oportunidades a los que nos regalan de manera inmerecida los oídos.

¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

En línea con nuestra cultura empresarial, hemos desarrollado en los últimos años una extensa política de beneficios sociales, de conciliación y de apoyo a las familias, al servicio de mejorar la propuesta de valor a nuestros colaboradores, siempre con su participación en el diseño de las mismas. Algunos ejemplos son un horario flexible, las jornadas irregulares o periodos adicionales de vacaciones durante el año. Por otro lado, destacan la bonificación con hasta el

damos a nuestro sistema de retribución variable. Además, hace ya tres años, incorporamos un conjunto de medidas de optimización fiscal de la retribución que permite la sustitución de parte de la retribución dineraria fija o variable por retribución en especie, y que hoy ya disfruta de manera voluntaria más del 40% de la plantilla.

La RSE forma parte indispensable de la estrategia de la compañía. ¿Podría destacar algún proyecto del que se sienta especialmente orgulloso?

Podríamos destacar varios, pero quizás el que tenemos más presente es nuestra colaboración con el Banco de Alimentos, proyecto al que llamamos “un kilo, una sonrisa”, y mediante el cual entregamos en la última edición más de 1.500Kgs de productos de primera necesidad e infantiles aportados por los 250 colaboradores de la compañía en España. Los proyectos más enriquecedores que hemos desarrollado en el Grupo Eurofred, no sólo en el campo de la RSE, han surgido siempre de nuestros empleados y sus inquietudes. La misión de nuestros *managers* es inspirarles, escucharles y poner a su alcance los medios necesarios para alcanzar el éxito.

¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía? ¿Cuáles son las herramientas que utilizan?

Es una área de mejora sobre la que estamos trabajando. Utilizamos muchas herramientas “clásicas” de comunicación (las reuniones individuales y de grupo, el mail, un boletín periódico, la intranet...), pero es una de las necesidades que ha emergido de nuestras encuestas de clima y estamos realizando un replanteamiento estratégico y operativo para lograr una mayor interacción y transparencia y una comunicación más fluida y autónoma entre departamentos y de la empresa hacia sus colaboradores. Recientemente hemos realizado, con el apoyo de PeopleMatters, un ejercicio de reflexión interna y externa de cómo comunicamos y cómo perciben nuestra propuesta de valor y nuestra marca como empleador los colaboradores, y de ahí hemos obtenido interesantes conclusiones que nos han permitido establecer una ambiciosa hoja de ruta ■

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, junto a Carlos Montalbo, director general de Grupo Eurofred.

