



**Josep Torres,**  
director General de **Eurofred**

# El director de Personas es el arquitecto de nuestra estrategia de valor añadido

*Lo que mueve a Eurofred es, sin duda, la relación basada en la confianza con sus clientes. Los valores comerciales, el servicio cercano al cliente y la eficiencia son los pilares de este líder de la distribución de climatización, calefacción, industrial, horeco, servicios y recambios. Todo ello es posible gracias al trato humano a los empleados y a la motivación en el desarrollo de sus ideas y proyectos en un ambiente de colaboración y complicidad. Además, gracias a su estrategia de formación, se identifican las necesidades de cada persona de una manera cercana y personalizada. El resultado es una elevada calidad y eficiencia en los productos y en el equipo de personas que lo forman.*

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

Estamos inmersos en una estrategia de diferenciación del valor añadido que recibe una empleada o empleado que quiere trabajar o que ya trabaja con nosotros. Queremos que las mejores candidatas/os nos identifiquen como una empresa llena de oportunidades, enfocada a personas y al liderazgo de los mercados en los que opera, y que el talento que tenemos trabajando con nosotros esté identificado además de convencido por la oferta de la compañía y sus valores. Esto implica trabajar en tres ejes: la propuesta de Recompensa Total (compensación, beneficios, conciliación, desarrollo,...) de la empresa hacia sus empleadas/os, el clima laboral (muy centrado en los estilos de *management*) y la puesta en valor de estas condiciones.

## ¿Qué papel juega el departamento de Personas?

El departamento de Personas o de Recursos Humanos es el elemento catalizador. Es el arquitecto de esta estrategia en el marco del *Executive Committee* y el que debe preestablecer las condiciones para que los diferentes líderes internos puedan concretar y materializar en el ámbito de sus equipos la propuesta de valor. Además, vela para que nuestros managers dispongan de las herramientas competenciales necesarias y es el garante de que el proceso cumple con sus objetivos.

## ¿Cómo definiría a la figura del director de Personas? ¿Cómo ha evolucionado con el tiempo?

En el pasado era una función muy administrativa y focalizada en las relaciones laborales, dependiendo en ocasiones de direcciones financieras o administrativas, perdiendo el potencial de aportación de la visión estratégica que este tipo de

perfiles pueden dar de los miembros de una organización. Un director de Personas o Recursos Humanos debe aportar una visión integral del conjunto de relaciones y subsistemas dentro de la organización humana que deben ser tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisiones. La aportación de esta visión permite que un Comité Ejecutivo pueda predecir el impacto de sus decisiones en el colectivo de empleados/as, lo que se convierte en un factor crítico en un entorno en donde contar con un capital humano leal e identificado con las metas y valores de la empresa es un factor diferencial respecto a la competencia.

## Contar con el director de Personas en el *Executive Committee* permite traducir las decisiones estratégicas que toma en acciones que mejoran el Grupo

Contar con esta figura en el *Executive Committee* permite traducir las decisiones estratégicas que este toma en acciones concretas que mejoren la eficiencia y la rentabilidad del Grupo a través de una mejora del clima laboral y la productividad de los empleados/as.

## ¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

Es un equipo multicultural, de casi 500 personas repartidas en siete países (Irlanda, Gran Bretaña, Portugal, Italia, Francia, Marruecos y Chile) con un elevado nivel de compromiso. Es un equipo joven y lleno de energía. En general, contamos con personas honestas, sencillas y muy trabajadoras. Nos gusta hablar de nosotros como una empresa global y eficiente en la que los valores de humildad y sencillez impregnan la compañía a pesar de liderar alguno de los mercados en don-

de estamos presentes y el alto nivel de profesionalidad de nuestros equipos. Valoramos el esfuerzo, la constancia, la transparencia y el trabajo en equipo, y ello nos ha permitido crecer de manera sólida y rentable.

## ¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

En Eurofred le damos mucha importancia a las personas y de ellas valoramos la honestidad, la humildad como motor de desarrollo, la constante búsqueda de la eficiencia, rasgo que nos define como compañía, y la sana ambición por la exce-

lencia. Somos una empresa de personas "normales" que aspiran a trabajar en una compañía "líder" con un alto grado de competencia y exigencia, pero con valores claramente definidos.

## ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

Eurofred se fundó en 1966 y desde el comienzo basó su éxito en un equipo de personas muy comprometidas con la empresa, el cliente y el servicio.

Después de 50 años los valores con los que se fundó siguen estando muy presentes, aunque el mercado y el nivel de exigencia ha evolucionado mucho.

Estamos orgullosos de poder decir que hemos sido capaces de adaptarnos a los nuevos tiempos sin perder el "espíritu Eurofred". Los clientes confían en nosotros porque saben que esta organiza-

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas



De izqda. a dcha.: Itziar Usandizaga, gerente de PeopleMatters; Josep Torres, Managing director de Eurofred; y Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters.

ción humana les responderá con su trabajo e implicación.

### ¿Es difícil en su sector encontrar al perfil que demandan?

No, en la medida que no buscamos conocimientos técnicos específicos. Ser empresa de referencia en nuestro sector nos permite ejercer de "centro de formación" del mismo. Para nosotros es mucho más relevante contar con personas que se retan a sí mismas cada día y con unos valores humanos coherentes con los presentes en la compañía. Estamos convencidos de que con la calidad humana necesaria y la actitud por la superación constante, las "aptitudes" llegan.

### En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna?

Mi objetivo es que el 10% de los empleados/as de la empresa en un plazo razonable hayan tenido la posibilidad de desarrollarse profesionalmente fuera del ámbito de su país. Por ello trabajamos para potenciar la flexibilidad y la polivalencia de la organización, lo que nos debe permitir alcanzar ese objetivo. Somos una empresa de tamaño intermedio con presencia internacional y perspectivas de crecimiento, lo que nos permite aportar proyecto y desarrollo a nuestros equipos.

### ¿Qué peso tiene la formación en la estrategia de RRHH?

Las empresas que no invierten en la empleabilidad de sus colaboradores están condenadas a perder competitividad y talento. Para la "salud mental" de la compañía y su músculo en el mercado es fundamental contar con profesionales actualizados y en constante evolución. Por ello, estamos inmersos en un ambicioso plan de desarrollo y formación que supone una fuerte inversión en empleabilidad de nuestros profesionales y su desarrollo competencial.

### ¿Cuál es el feedback que reciben de los participantes en las acciones formativas?

En nuestra casa el *feedback* no es una mera evaluación de los resultados o del nivel de aprove-

chamiento de las acciones, sino que forma parte integral y vital de las mismas en el marco de un programa de mejora continua. De hecho, uno de los aspectos en los que estamos poniendo más énfasis es en poner a disposición de los managers las herramientas y competencias de *feedback* necesarias para la evolución sostenida en el tiempo de sus equipos.

### ¿Cuál cree que es el futuro de la formación empresarial?

Las nuevas generaciones, y dentro de ellas, el talento diferencial, son muy exigentes en lo que respecta a sus posibilidades de desarrollo y carrera profesional dentro de una organización. Solo seremos competitivos en la captación de este talento si nuestra oferta es flexible y muy cercana a las necesidades concretas de cada profesional en consonancia con las necesidades de nuestro mercado. Las empresas no solo no vamos a reducir nuestra inversión en formación sino que, debi-

do a esta individualización de la misma, tendremos que aumentar nuestros esfuerzos.

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

Acompañamiento y vinculación. Buscamos socios de negocio, no proveedores, con aportaciones claras y directas y que quieran crecer con nosotros entendiendo y asumiendo nuestras peculiaridades y nuestros valores culturales.

### ¿Cuáles son los criterios que siguen a la hora de externalizar tareas del departamento de RRHH?

Todo aquello en lo que otro sea mejor que tú y en donde no radique tu valor diferencial debe ser externalizado. Con el grado de competencia que existe hoy en el mercado no te puedes permitir no

ser el mejor, y para ello debes rodearte de los mejores, estén dentro o estén fuera, siempre que operen en consonancia con los principios de la compañía.

### ¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?

Dentro de nuestra política de Recompensa Total, hemos querido otorgar un peso muy significativo a los beneficios sociales que reciben nuestras empleadas/os. Gracias a ello disfrutamos de jornadas flexibles que se adaptan al horario Europeo, jornadas irregulares con seis semanas de vacaciones al año, bonificación de las bajas maternales o los permisos no retribuidos, préstamos a empleados a bajo interés, un programa de retribución flexible que permite la mejora en términos netos del salario, becas escolares para hijos/as de empleados/as, seguro de vida... Somos muy exigentes con los estándares de nuestra política de beneficios sociales y conciliación, y esto se ha visto reconocido el pasado año con la concesión de la Certificación como Empresa Familiarmente Responsable, proceso en el que hemos contado con la ayuda y la colaboración de PeopleMatters. Este certificado nos reconoce como una de las empresas punteras en nuestro país en políticas de responsabilidad familiar hacia los empleados/as.

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

Contamos con una base de empleadas/os muy activa en políticas y acciones de Responsabilidad Social Corporativa y son ellos los que nos impul-

## Ponemos a disposición de los managers las herramientas y competencias de *feedback* para la evolución sostenida en el tiempo de sus equipos

san y motivan. Recientemente hemos participado, por ejemplo, en un proyecto muy interesante con Medicos Sin Fronteras para la financiación de los procesos de refrigeración y mantenimiento de la cadena de frío en la distribución de vacunas en países en desarrollo.

Estamos muy implicados también en el proyecto de Lucas, el hijo de un empleado de nuestra delegación de Canarias que ha nacido con una "enfermedad rara" y en cuyo apoyo y ayuda se están volcando los equipos con acciones de todo tipo (si alguien desea colaborar puede buscar "Una sonrisa para Lucas" en Facebook). Además, formamos parte de varias plataformas de impulso y apoyo a nuevos proyectos empresariales de alto impacto social en donde estamos adoptando posiciones muy activas ■