



### Holcim

Paseo de la Castellana, 95  
Edificio Torre Europa  
Madrid, 28046  
www.holcim.es



Holcim es uno de los mayores productores de cemento del mundo. De origen suizo, el grupo está presente en más de setenta países. Entre las prioridades de la compañía se encuentra el desarrollo de la carrera profesional de sus trabajadores y la gestión del compromiso, una premisa que ha demostrado ser clave durante la crisis económica. Si bien el sector de la construcción ha sido uno de los más castigados, Holcim ha demostrado que cuidar el talento de la compañía es el mejor seguro anticrisis.

### Rating

Beneficios primarios	★ ★ ★ ★ ★
Beneficios secundarios y condiciones laborales	★ ★ ★ ★ ★
Formación y desarrollo	★ ★ ★ ★ ★
Carrera profesional	★ ★ ★ ★ ★
Cultura corporativa	★ ★ ★ ★ ★

### Datos

Año de fundación	1912
Sector	Construcción
Empleados en España	1.300
Empleados en todo el mundo	80.000
Distribución geográfica	70 países

### Puntos de excelencia

- Desarrollo del talento
- Compromiso con los valores corporativos: fuerza, desempeño y pasión
- Ánimo de transformación continua
- Gestión de las dificultades de forma social
- Innovación



**Desde sus orígenes, la compañía siempre ha mostrado una fuerte vocación por la innovación y la continua transformación para ajustarse a los nuevos tiempos.**

## Holcim, un grupo centenario a la vanguardia

Holcim se fundó en 1912 en Suiza. Desde entonces, el grupo ha utilizado los materiales de construcción que fabrica para levantar en torno a sí una multinacional presente en los cinco continentes. Aunque su negocio central es la producción y distribución de cemento, también trabajan otros derivados, como los áridos, el hormigón y el mortero. Desde sus orígenes, la compañía siempre ha mostrado una fuerte vocación por la innovación y la continua transformación para ajustarse a los nuevos tiempos, valores que se mantuvieron en 2001, cuando la empresa acometió un proceso de *rebranding* y asumió la marca Holcim.

## Gestión del compromiso

Gestionar personas en época de bonanza es sencillo, pero conseguir que la gente esté comprometida con la empresa cuando llegan las vacas flacas es la prueba de fuego. Después de unos años complicados como consecuencia de la crisis económica internacional, Holcim España quería conocer cuál era el grado de implicación de la gente y este año se ha convertido en una de las primeras filiales europeas del grupo en hacer la encuesta corporativa de la compañía. "El resultado no podía haber sido más satisfactorio", asegura Feliciano González, director de Recursos Humanos de Holcim. Participar era voluntario y anónimo. Se logró un quórum del 82% de la plantilla. Una primera conclusión es que el alineamiento del personal con los valores del grupo es superior al 70%. Aun así, reconoce que mientras el compromiso de los directivos y del personal base es muy alto, "hemos detectado que existe un cierto *gap* entre los mandos intermedios". Por ese motivo, la compañía ha decidido reorientar su política de recursos humanos e implicar más a los gestores de equipos en la tomas de decisiones. "Creemos en la »

transformación continua", apunta el director de Recursos Humanos. Durante los últimos años, la compañía ha renegociado todos los convenios colectivos de sus instalaciones fabriles. "La negociación es la única forma de transformar culturalmente una empresa", explica Feliciano González. En su opinión, lo que caracteriza a Holcim y su política de recursos humanos es "su capacidad para administrar la dificultad de forma social y atenta con los trabajadores. Es fácil dar buenas noticias, pero lo que configura nuestra marca interna es la forma positiva en que se resuelve lo complicado". González asegura que la política de Holcim "no es nada conservadora" y que ha sabido evolucionar conforme lo ha hecho el mercado. "Hemos buscado la viabilidad de los centros productivos a través de la negociación en cada uno de ellos".

La formación también ha protagonizado un papel muy importante en este proceso de reestructuración, ya que una de las medidas impulsadas desde la compañía ha sido establecer categorías profesionales basadas en el aprendizaje y no en otros criterios que, como la antigüedad, se han quedado obsoletos. Por

eso, el grupo ha puesto en marcha programas de formación intensiva en las plantas, con el propósito de mejorar la cualificación de sus trabajadores y, por tanto, mejorar en aspectos como la seguridad o la productividad. Holcim tiene alrededor de 1.300 empleados en España y algo más de la mitad trabajan en las plantas industriales que el grupo tiene repartidas por diversas geografías españolas.

De las fábricas también se nutren de talento los servicios centrales, porque una de las máximas de la compañía es ofrecer una carrera profesional. "Tenemos que ser coherentes con los valores de la empresa", explica el director de Recursos Humanos. Fuerza, desempeño y pasión. Ésos son los pilares sobre los que se levanta la cultura corporativa de Holcim y quienes comparten estos principios encuentran en la compañía un lugar donde desarrollarse.

## Oportunidades de desarrollo

Joaquín Rodríguez Cazalla es uno de los mejores ejemplos. Actualmente ocupa el cargo de jefe del departamento de Créditos y recuerda cómo llegó al grupo hace ya dieciocho años como be-



## “A la hora de hablar de beneficios sociales, lo que más valoro es tener un catálogo de opciones”, apunta Joaquín Rodríguez, responsable de Análisis de Riesgo.

cario. Corría el año 1993 y acababa de terminar su carrera como diplomado en Empresariales. Gracias a una beca de la Universidad de Cádiz, entró en el departamento de Administración de la fábrica que Holcim tiene en Jerez. Le prorrogaron su estancia seis meses más y posteriormente se incorporó a la compañía. Allí estuvo tres años, hasta que surgió la oportunidad de irse a Granada, donde se centralizaba el área de Cobros y Créditos. Entonces le invitaron a participar en el Programa Mercurio, para el que la compañía había seleccionado trabajadores de todas las áreas para redefinir todo el sistema de información de la compañía. “Tuve la oportunidad de relacionarme con gente de toda la compañía”, explica. Esta iniciativa marcó un antes y un después en su carrera, ya que la experiencia le animó a pedir el traslado a la sede de Madrid. Y la compañía le ofreció un puesto como responsable de Análisis de Riesgo. Joaquín Rodríguez recuerda con especial interés que le seleccionaran para participar en el programa Management Senior, un seminario de quince días que la matriz imparte en Zurich con empleados de todo el mundo.

Al tratarse de una multinacional, los planes de carrera no sólo se nutren de promociones internas, sino que también existe la posibilidad de presentarse para puestos internacionales. María Pía de la Cuesta acaba de incorporarse como abogada al departamento de Asesoría Jurídica. Es consciente de que su puesto es muy específico y que, por tanto, “no es fácil trasladarse a otro puesto”. Cuando estaba formándose, hizo un curso en Alemania y un máster en Bruselas, por lo que ya cuenta con experiencia fuera de España. “Aunque la movilidad internacional no es ahora mismo una prioridad, si surge la posi-

bilidad y se dan las condiciones adecuadas, me lo plantearía”, asegura Pía de la Cuesta.

### Diálogo abierto

La comunicación es la base del entendimiento en Holcim. La compañía ha situado la comunicación interna en el centro de su estrategia de personas. “La alta dirección es muy visible en el día a día y el trato es muy llano y directo”, explica el director de Recursos Humanos. Feliciano González es consciente de que la comunicación es la única forma de transformar con éxito y aglutinar la cultura corporativa. Por ejemplo, el directivo explica que la prevención de riesgos laborales es una máxima en la compañía, pero en lugar de darle un enfoque técnico, se ha trabajado en el campo de los hábitos y las conductas, de forma que los resultados en cuestiones de seguridad están muy por encima de los datos del sector (1,8% frente a un 12% de media).

Durante los últimos años, Holcim se ha preocupado por impulsar y abrir los canales de comunicación, dando más transparencia a todas sus actuaciones. “Día a día, hay que hablarse”, apunta González. Con el fin de dotar de una visión corporativa global, resulta clave utilizar un lenguaje común y cercano. A principios de 2010, se hizo una pequeña encuesta entre cerca de doscientos mandos de la compañía de todos los niveles y la conclusión fue que se demandaba un cambio. “La plantilla es receptiva a los cambios y existe mucha implicación porque cree y confía en el proyecto de Holcim”, asegura el responsable de Recursos Humanos.

Aunque la compañía cuenta con un portal del empleado, el hecho de contar con una plantilla »

tan dispersa geográfica y funcionalmente obliga al grupo a trabajar de una forma muy descentralizada para llegar desde la sede en Madrid hasta el último trabajador de una cantera. La cercanía con el empleado es la clave. "En Holcim no nos gustan los ejecutivos que no se manchan el traje", asegura González. En su opinión, para garantizar el compromiso hay que cuidar los detalles. En lugar de hacer grandes campañas de comunicación, la empresa ha apostado por pequeñas iniciativas personalizadas que sirvan "para dar sentido a los valores y meterlos en el día a día para que la plantilla los viva". A pie de planta, González ha impulsado la figura del jefe de Recursos Humanos, que "son los auténticos difusores de las ideas del grupo". Su función tiene un enfoque muy operativo, ya que son los profesionales que mejor conocen al personal de cada planta o área porque trabajan codo con codo con ellos. "No sólo se les respeta, sino que además se les tiene en cuenta y se les consulta antes de tomar cualquier decisión", explica Feliciano González. El secreto para que esta figura haya dado tan buen resultado es que son neutrales entre los mandos locales y la central, de forma que su único fin es cuidar de los intereses de los empleados y mandos, adaptando y reorientando las políticas de recursos humanos que se fijan desde el grupo. De hecho, el trabajo de campo de estos profesionales de recursos humanos y su aportación llega directamente hasta el propio consejero delegado, para que la cúpula directiva pueda tomar decisiones en función de la realidad que viven en el día a día los centros de trabajo.

## Un catálogo de oportunidades

La implicación del comité ejecutivo con la plantilla también se extiende al ámbito laboral. En

principio, existen cinco niveles genéricos de puestos y en cada uno de ellos se incluyen los diversos puestos de trabajo. En materia de compensación se establece un salario fijo, que se estima según la media comparativa del mercado. "Intentamos que nunca esté por debajo del 80% de esta cifra de referencia. La visión es que se sitúe entre el 100% y el 120%", asegura Feliciano González. Después se establece un variable para toda la plantilla que depende de los objetivos y que ronda entre el 10% y el 20% del fijo en las categorías más altas.

Cada año, la compañía hace una evaluación del desempeño, denominada "Diálogo", en la que no sólo se mide si se ha alcanzado las metas fijadas, sino también las llamadas tareas críticas, las competencias corporativas de liderazgo o la evolución del plan de desarrollo individual, entre otras cosas. Con la puntuación obtenida en el desempeño y la media salarial del mercado, se confecciona una matriz y se eleva al comité ejecutivo. A partir de ahí, cada mando hace sus propuestas y se discute con los directivos respectivos hasta su aprobación final. Alrededor de quinientas personas utilizan este modelo, ya que el resto está sujeto a lo que marcan los convenios colectivos. "Nuestro proyecto es llevar este modelo individualizado a toda la plantilla, pero de forma progresiva", explica González.

Además, el grupo completa su sistema de compensación con una interesante cartera de beneficios sociales. Su programa estrella es un plan de previsión, similar a lo que se entiende como un plan de pensiones. La idea es que por cada euro que el trabajador ahorra para su jubilación, la empresa aporta 1,5 euros. Aun no siendo un

**“Tenemos que ser coherentes con los valores de la empresa”,  
explica el Director de Recursos Humanos. Fuerza, desempeño y  
pasión, los pilares sobre los que se levanta la cultura corporativa.**



plan de prestación asegurada, el objetivo es que el trabajador, tras retirarse, haya podido generar ahorros equivalentes al 60% de los ingresos que tenía cuando trabajaba.

“En mi caso, lo que más valoro es tener un catálogo de opciones”, asegura Joaquín Rodríguez. Este empleado vive a caballo entre Madrid y Sevilla, donde reside su pareja. En su situación personal, el horario flexible y la jornada intensiva de los viernes facilita esta situación. “Trabajas lo mismo, pero es más cómodo”, apunta. María Pía de la Cuesta valora especialmente el seguro médico: “Es una empresa muy preocupada por la seguridad y la salud”.

### Fomentar el voluntariado

Compromiso y libertad para el empleado, principios que se traducen también en toda una serie de políticas de conciliación e igualdad. “Ni tenemos ni queremos fichajes de horarios”, asegura el director de Recursos Humanos. María Pía corrobora este tesis: “Trato de conciliar y tener tiempo para mí. Hago horas extras cuando es necesario, pero si tengo que irme antes tampoco tengo ningún problema”.

En los últimos meses, el grupo se ha volcado en fomentar que sus trabajadores participen en las políticas de responsabilidad social corporativa. Holcim colabora con varias fundaciones y pretende desarrollar la infraestructura necesaria para facilitar el voluntariado interno. “Estamos estudiando varias ideas”, asegura González. Holcim impulsa la celebración el Día del Árbol, donde en algunas canteras, por ejemplo, los trabajadores ayudan a niños con discapacidad a plantar árboles y reforestar la zona. El portal del empleado sirve como herramienta para canalizar todas las propuestas de los empleados. “Es una vía por la que queremos avanzar, ya que ayuda al alineamiento de la gente con nuestros valores”, apunta el director de Recursos Humanos.

Pero estos valores ya parecen haber calado entre la plantilla. “Te sientes apoyado por la organización y facilitan la movilidad, algo que es bueno tanto para la organización como para el trabajador”, considera Joaquín Rodríguez. “Lo que más valoro por encima de todo es el buen ambiente de trabajo y el compañerismo que hay dentro de mi departamento”, recalca María Pía.

