



Luis Atienza,
presidente de
Red Eléctrica de España

Apuesta por el trabajo, el compromiso y la renovación constante para seguir creciendo

Hace 25 años, Red Eléctrica de España lideró la transformación del sector eléctrico. Hoy gestiona con éxito el transporte de la electricidad y la operación del sistema eléctrico con el reto de seguir encabezando el sector en un momento decisivo. El presidente de la compañía, Luis Atienza, apuesta por el trabajo, el compromiso y la renovación constante para lograr traducir los buenos resultados actuales en mayor crecimiento.

Desde su creación en 1985 ¿qué evolución ha experimentado Red Eléctrica de España?

Red Eléctrica es una empresa relativamente joven y muy vanguardista. No en vano fue quien consiguió cambiar las bases y la estructura del sector eléctrico en el mundo. Nuestra compañía fue la primera en dedicarse exclusivamente al transporte de electricidad y a la operación de sistemas eléctricos, lo que supuso un cambio total. Se creó una empresa independiente especializada, que rompió un monopolio verticalmente integrado y dio paso a la competencia.

En los 25 años de vida de la empresa, REE ha pasado de ser la pionera en la nueva configuración del sector a serlo de uno de los procesos más destacados de los últimos tiempos: la integración de renovables. Todo ello demuestra que la compañía trabaja para mantener su posición de liderazgo.

La empresa, en sus inicios, tuvo la oportunidad de crearse, gestarse y diseñarse desde cero, lo cual fue una ventaja considerable respecto de sus homólogos en el mundo, que crecieron habiendo heredado las estructuras de negocio previas. Esta situación ha facilitado, en cierta medida, el importante crecimiento de la actividad de la compañía, con una nueva estructura ajustada, flexible y ágil. En los últimos diez años, a partir de la adquisición de activos, REE ha dado un salto extraordinario en términos de dimensión, que ha llegado a triplicarse en términos globales. Así, por ejemplo, la empresa tiene, actualmente, el doble de líneas de transporte de las que disponía hace ocho años y seis veces más en volumen de subestaciones. A ello hay que sumarle la fuerte aceleración de las inversiones, que se han enfocado, principalmente, al desarrollo de la red. Este proceso comprador e inversor ha ido acompañado, además, de un crecimiento de la plantilla, que se ha ampliado en más de un 60%. Lo más destacable es que no sólo ha crecido la plantilla, sino que se ha ganado en productividad. Todo ello no hace más que poner de manifiesto la trascendencia de la gestión de Recursos Humanos y del crecimiento empresarial.

¿Cómo definiría la plantilla de la compañía?

La plantilla la conforman unos 1.500 profesionales, con un nivel de cualificación alto. En los últimos años, se ha apostado por incorporar gente

nueva, que aporta frescura, así que la edad media de los empleados de la compañía se ha rebajado y, consecuentemente, también se ha reducido la antigüedad media, que ha pasado de ser de doce a once años. El índice de rotación es relativamente bajo gracias a la preocupación de la compañía por las condiciones de trabajo de sus empleados, la conciliación familiar y laboral, el interés por la consecución de la satisfacción personal y colectiva de la plantilla, así como por la gestión de las personas y la movilidad laboral. Además, Red Eléctrica es una organización que dedica esfuerzos y recursos a la formación del personal, a la fidelización de los empleados, a la generación de la cultura de pertenencia a la organización y que tiende, especialmente, a potenciar sus profesionales y el desarrollo de la cantera. Buena muestra de ello es que los directivos de la empresa se

Mi modo de dirigir tiende a ser más estratégico que cotidiano. Me gusta delegar y creo que soy una persona accesible y cercana

seleccionan de entre su plantilla, y teniendo siempre en cuenta las aptitudes y capacidades de las personas, así como su grado de vinculación con la compañía.

¿Cuáles son las perspectivas de futuro del sector?

El sector eléctrico es el pivote central del sistema energético del siglo XXI, y la red de transporte de electricidad es el elemento fundamental en este proceso. Las energías renovables son altamente demandantes de red eléctrica para poder gestionar sus flujos energéticos, que varían enormemente en función de las condiciones climáticas, así que nuestro sector de negocio es considerado de nuevo como de crecimiento. A ello hay que sumarle, además, una demanda potencial nueva: el transporte por carretera, gracias al vehículo eléctrico, que impulsará aún más el sector.

¿Cuáles son los retos actuales de negocio de REE?

Las previsiones empresariales apuntan a un crecimiento notable y continuo de la compañía, aunque eso sí, no en cotas tan espectaculares como las alcanzadas hasta ahora. Por ejemplo, se pre-

vé que se dupliquen los activos, pero para Red Eléctrica, lo realmente importante es su capital humano, lo relevante es la capacidad que podamos llegar a desarrollar con el fin de operar con éxito el alto nivel tecnológico del que disponemos. Así, el principal reto es asegurar el funcionamiento, gestión y estabilidad del sistema. En materia de personas, tenemos la aspiración de reclutar talentos, formarlos de manera eficaz, y retenerlos, ayudándolos a desarrollar su carrera con la mayor flexibilidad organizativa posible. Además, hay que tener en cuenta que el sector eléctrico, a pesar de que parecía tradicional y asentado, está experimentando cambios a gran velocidad. A modo de ejemplo, el 50% de la electricidad que producimos en España se consigue a partir de tecnologías que eran marginales hace doce años. Pero no sólo tenemos un reto

tecnológico por delante, sino que también tenemos que afrontar los retos que afectan a las grandes empresas, como la gestión interna, que no es fácil por el volumen de la corporación. Ahora tenemos que centrarnos en digerir este crecimiento actual y saber convertirlo en una palanca que conlleve eficiencia e incremento de la productividad.

¿Cómo se debe gestionar, desde el ámbito de las personas, este gran crecimiento empresarial?

Una empresa que crece tanto y que, a la vez, se rejuvenece tan rápido tiene que gestionar de forma muy flexible su crecimiento. Por eso, hemos optado por revisar nuestros sistemas de gestión de personas, de retribución, de compensación del rendimiento y del compromiso con la organización. Creemos que es primordial saber identificar y evaluar aquellos comportamientos que están asociados a competencias que queremos potenciar en las personas y evaluaremos estos comportamientos ya que las conductas evaluadas son las que las personas tienden a desarrollar en mayor medida. Red Eléctrica, en este sen-

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

tido, es una empresa exigente. Otra cuestión importante es encontrar el punto de equilibrio entre la apuesta por la cantera y la incorporación de gente nueva que haya vivido otros ambientes, tensiones e incluso negocios. Por otro lado, están las singularidades de nuestro sector, que es extremadamente sensible en materia de seguridad. Éste es un principio fundamental para nosotros, pero, al mismo tiempo, no podemos renunciar a ser competitivos en costes. Los estudios comparativos con nuestros homólogos europeos han estimado que, en materia de costes, nuestra compañía es la mejor posicionada en términos globales.

¿Cómo valora la política retributiva de Red Eléctrica?

Nuestro nivel retributivo está en la media del sector comparable y contamos con un paquete de compensación total atractivo, que incluye no sólo la retribución sino también la formación, el desarrollo y la estabilidad laboral.

En cuanto al esfuerzo formativo, hemos duplicado las horas y aumentado su inversión en el total de la empresa, de un 4% a un 7%. Por otro lado, la perspectiva de crecimiento de la compañía está generando una expectativa de desarrollo de la carrera profesional, con estabilidad y progresión. La empresa se preocupa por rediseñar el itinerario profesional de sus empleados para evitar que éste se agote rápidamente. Queremos que haya posibilidades de promoción en un sentido amplio, es decir, no solamente en la línea de especialización de cada empleado, sino de que se alcance un nivel de formación que logre ampliar la empleabilidad dentro de la estructura corporativa.

El sector ingenieril ha sido tradicionalmente masculino. Sin embargo, el sector está experimentando una progresiva presencia femenina. ¿Esta tendencia se ha reflejado ya en la plantilla?

Se ha reflejado de una forma extraordinaria: en los últimos ocho años, hemos pasado de una tasa del 20% a una superior del 23%, que es la más alta del sector en España. Además, el nivel de presencia femenina en algunas áreas empieza a situarse por encima del 50%. Este proceso se ha

llevado a cabo de forma progresiva, y en todos los niveles de la empresa, incluso en el de dirección. Excluyendo a aquellas empresas que tienen a mujeres de la familia detentadoras de importantes paquetes accionariales como representantes en el consejo de administración, Red Eléctrica es la compañía española con mayor presencia femenina en su consejo, cuantificada en un 27% sobre el total. En la alta dirección, uno de cada tres cargos directivos lo ocupan mujeres y en cuanto a los responsables de departamentos, la tasa está ligeramente por debajo, en torno al 16%, que esperamos que aumente con el paso del tiempo.

En Red Eléctrica, ¿qué importancia tienen los programas de responsabilidad social corporativa?

Procuramos trabajar en todos los vectores de la responsabilidad Social Corporativa y estar en vanguardia en todos los elementos que permitan dar respuesta a las necesidades integrales de la

Una empresa que crece tanto y que, a la vez, se rejuvenece tan rápido, tiene que gestionar de forma muy flexible su crecimiento

persona, y no sólo en su desarrollo profesional. Dado que la actividad laboral es una parte muy importante en la vida de las personas, creemos que debemos ayudar a que su espíritu solidario se canalice, en parte, a través de la empresa. Así lo hacemos con programas como el del voluntariado corporativo que, para nosotros, es un elemento de orgullo. Estos programas fortalecen la cultura de la empresa, el espíritu cooperativo, la capacidad para afrontar retos de forma colectiva y los valores solidarios.

Ha comentado que Red Eléctrica es una compañía muy exigente. ¿En qué se demuestra esta exigencia?

Le exigimos a la gente un nivel de compromiso e implicación extraordinariamente alto, una recualificación y un esfuerzo de formación. Les damos oportunidades de formación, pero también se las exigimos, porque la empresa les va a medir en función del uso que hagan, así como de su disponibilidad, compromiso, esfuerzo, capacidad para trabajar en equipo y contribuir a un determinado clima social.

¿Cuáles son los ejes del área de dirección de personas?

El área de Recursos Humanos tiene como papel fundamental conseguir que la gestión de las personas que se lleva a cabo se extienda como tentáculos en la organización e impregne toda su actividad, empezando por arriba, por la dirección corporativa y de los mandos de equipos. Es muy importante que la gestión de Recursos Humanos no sea un gueto y se implique en los retos estratégicos de la empresa. Sus profesionales tienen que ser especialistas de su área, pero también deben contar un elevado conocimiento del negocio, porque se trata de una actividad horizontal que debe sintonizar con el conjunto de la actividad corporativa, y hacerlo de una forma moderna. Así, la tarea fundamental de Recursos Humanos es diseñar las líneas de trabajo para conseguir que sea una política general.

¿Cómo definiría su estilo directivo?

Mi modo de dirigir tiende a ser más estratégico que cotidiano: me preocupa más la orientación

general de la empresa que la gestión de los asuntos corrientes. Uno tiene que llevar el negocio de forma aseada y hacer que las cosas funcionen, que avancen, introducir las técnicas más avanzadas de gestión, cambiar la cultura de la empresa, seleccionar bien a los equipos... Pero, sobre todo, creo que mi papel es orientar. Cuando llegué a REE, mi reflexión fue "¿dónde va a estar Red Eléctrica en el año 2010?". Ahora ya pensamos en "¿hacia dónde va Red Eléctrica en el horizonte del 2020?". Y así, de manera continua, porque ésta es una empresa que tiene vocación de quedarse mucho más de lo que me voy a quedar yo.

¿Sobre el estilo? A mi me gusta delegar y estar cerca de la gente. Creo que soy una persona muy accesible. Estoy en contacto con mucha gente de forma permanente, no solamente con la cúpula, sino que creo que tengo capacidad para recibir información de manera muy amplia. Tenemos un buen sistema de comunicación interna y procuro que la gente vea por dónde vamos y que sepa

que su trabajo forma parte de un proyecto que tiene sentido y proyección. Eso es lo que me gustaría, claro. No sé si lo consigo.

¿Cómo ha variado en estos años el significado de ser líder, para REE?

Hace unos años, consideramos que la compañía debía consolidar su posición como transportista y operador del sistema. Nos planteamos cómo debíamos gestionar el mix energético del futuro; fundamentalmente, el papel de las renovables. Hoy en día le estamos mostrando al mundo hasta dónde se puede llegar en la integración de renovables. Los retos tecnológicos y operativos que parecían imposibles hace tan solo unos años son posibles, y lo estamos demostrando. Primero, Red Eléctrica asumió el papel de líder en este proceso y, consecuentemente, esto se tradujo en crecimiento empresarial y reconocimiento internacional y social. Ahora tenemos que ser capaces de identificar cuáles son los retos a los que se va a enfrentar Red Eléctrica en el futuro.

¿Cuál es el techo al que aspira la compañía?

Depende de cómo avancemos en aquellos temas en que pretendemos estar en la vanguardia. Aspiramos a seguir marcando el camino. Red Eléctrica quiere ser parte activa en la configuración de la gran red europea y, en el futuro, de la red transcontinental, que conectará Europa y África. Al mismo tiempo, queremos participar activamente de otro gran reto: el sistema de almacenamiento, que ayuda a gestionar la variabilidad de un sistema con renovables y que será clave en el caso del vehículo eléctrico y las baterías para estos coches. Asimismo, destaca la gestión de la demanda con redes y contadores más inteligentes. El sistema eléctrico tradicional ha buscado siempre el equilibrio con la gestión de la oferta. En el caso de las energías renovables, por su dependencia de las condiciones climáticas, se deberá tender a una contribución más activa de la demanda al equilibrio con la oferta en función de las señales económicas. Todo ello implica una gestión de la información en tiempo real sofisticada que, precisamente, nos permiten las tecnologías de la información. La capacidad de responder a estos retos nos va a marcar cuál será el desarrollo del sistema eléctrico y nos determinará si se va a convertir, y yo así lo creo, en el eje central de un modelo energético más sostenible ■



Susana Marcos, socio de PeopleMatters, junto a Luis Atienza, presidente de REE.