



  
Vopak Terquimsa

1403

**Eduardo Sañudo,** director general de  
**Vopak Terquimsa**

# Fomentamos la comunicación y la transversalidad en todos los niveles de la organización

*Hace más de 40 años que la compañía española CLH y la holandesa Royal Vopak decidieron crear al 50% la joint venture Vopak Terquimsa, dedicada a la recepción, almacenamiento y expedición de productos líquidos a granel desde sus instalaciones de los puertos de Tarragona y Barcelona. Desde hace algo más de año y medio, y por primera vez en la empresa, "un hombre de la casa" es director general, Eduardo Sañudo, quien se ha marcado como prioridad "involucrar a la plantilla a todos los niveles", con el objetivo de fomentar el compromiso de los empleados para que "participen, opinen y tengan iniciativa sin esperar a que las cosas sucedan", apunta.*

## ¿Cuál ha sido su recorrido en Vopak Terquimsa?

Soy economista de formación y llegué aquí hace 16 años como *controller* de un proyecto de inversión, y después ocupé varios puestos en el área Financiera, hasta que en 2007 fui nombrado director Financiero. Posteriormente, a mi área se fueron incorporando una serie de funciones adicionales como Recursos Humanos, Sistemas, Compras y Legal. Y ahí permanecí hasta el año pasado, en el que el anterior director, Ignacio Casajús, se marchó a Reino Unido y fui promocionado a director general.

## Su nombramiento supone un reconocimiento a su trabajo...

Probablemente lo sea, pero más allá del plano personal ha sido importante para la compañía por varias razones.. Desde el punto de vista de la gestión, al venir de la propia "casa", garantiza la neutralidad y el equilibrio entre los accionistas. Y desde el punto de vista interno, refuerza la idea de que la carrera y la promoción en la empresa es posible, algo que solemos hacer con frecuencia. Sin duda, es un mensaje positivo y potente para todos los empleados.

## ¿Cómo es la estructura de la plantilla de Vopak Terquimsa?

Actualmente somos 112 personas en la empresa, de las cuales siete formamos parte del comité de dirección. Todas ellas son gente de la casa, y en algunos casos son miembros de mi equipo en mi anterior puesto que han sido promocionados. Por debajo de ese nivel se encuentran los jefes de departamento. Por ejemplo, del director de Operaciones cuelgan los jefes de instalación; o del director Técnico cuelgan los jefes de ingeniería, de sistemas o de mantenimiento. Por debajo de ellos se sitúan los puestos técnicos en algunos departamentos y, finalmente, los operarios y personal administrativo.

Y en cuanto al tipo de plantilla, se podría decir que, como empresa industrial, predomina el personal masculino y con un perfil muy técnico. Esto no quiere decir que no haya mujeres, pero históricamente han ocupado funciones no técnicas, como recursos humanos, compras, medio ambiente, atención al cliente... Esto es algo que nos hemos propuesto cambiar, pero no es fácil en determinadas funciones.

En cualquiera de los dos casos, contamos con empleados con mucha experiencia y con un grado de profesionalidad muy alto. Además, es gente relativamente joven, es decir, que tienen experiencia y conocimiento, pero todavía tiene ganas de hacer cosas nuevas. Como contrapunto a esto, es

nes que rompan barreras y que hagan que fluya el trabajo en equipo y entre departamentos. Por ejemplo, estamos creando grupos con operadores de planta y expertos técnicos, de forma que gestionen proyectos conjuntamente.

## ¿Cómo definiría el momento de negocio que está viviendo ahora la compañía, tras pasar unos años marcados por la crisis y la contracción económica?

No nos podemos quejar. Es verdad que nos ha afectado la crisis, porque no hemos podido crecer lo que queríamos, pero también hay que decir que hemos pasado por ella bastante de puntillas. Hubo un año complicado, que fue 2013, pero si se

## Mi nombramiento es la demostración de que el desarrollo de carrera y la promoción interna son básicos para nosotros

cierto que también hay empleados que llevan más de 20 años en la empresa, que han llegado a su tope de recorrido profesional y a los cuales les quedan todavía muchos años antes de jubilarse, por lo que mantener motivado a este colectivo es uno de nuestros retos.

## ¿Qué hacen para tenerlos "enganchados" a su trabajo?

Hacemos cosas variadas, pero lo que intentamos por encima de todas las opciones es involucrarlos en distintos proyectos. Nos encontramos cada vez más con proyectos que necesitan la implicación de mucha más gente. Por eso, intentamos darles estructura a esos proyectos desde todos los puestos jerárquicos, incluidos los operadores de planta. Nuestra intención es poner en marcha accio-

echa un vistazo a nuestros números, podemos considerar que hemos superado la crisis con nota.

Desde el punto de vista de negocio, vamos a ampliar la capacidad en nuestra terminal de Tarragona, que principalmente da servicio al complejo químico de Tarragona. El momento, por tanto, es positivo. Lo que sí ha cambiado la crisis es el mercado y, sobre todo, la forma de trabajar y de organizarnos internamente.

## ¿En qué sentido?

Este era un sector, y permítame la expresión, "de comerciales de alfombra roja". Uno se ponía al teléfono y se dedicaba a decir: "Lo siento, estoy lleno". Eran otros tiempos, en los que vivíamos mucho del cliente local, y no hacía falta salir fuera a vender. Eso ahora ha cambiado. La crisis ha com-

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

plicado el mercado, la visibilidad de los clientes del negocio es menor, y la necesidad que tienen ellos de ser flexibles nos obliga a nosotros a serlo también. Por ejemplo, donde antes teníamos un año para madurar un proyecto, ahora nos lo piden en dos meses. Y en ese tiempo la organización tiene que responder, desde todos los puntos de vista posibles (comercial, operativo, de seguridad, técnico...). Todo ello nos ha hecho más ágiles, eficientes y profesionales a la hora de trabajar. Ahora hay que salir fuera a conocer clientes y sembrar mucho más para luego poder recoger.

## ¿Cómo ha afectado a la gestión de personas esta situación?

Desde el principio, en el ámbito de las relaciones laborales, tuvimos un discurso transparente con los empleados. Es más, en las negociaciones del convenio explicamos claramente cuál era la situación. Nosotros operamos en terrenos concesionales, pero estas se acaban y es necesario que las prorroguen, para lo cual hay que invertir, por lo que necesariamente tenemos que crecer y ser rentables. Siempre hemos tenido muy presente la contención en costes, incluida la salarial. Por tanto, durante un tiempo no incorporamos plantilla, y hemos sido capaces de implantar un modelo de revisión salarial basado en el rendimiento de la compañía. Es algo en lo que somos pioneros en el sector. De hecho, no tenemos nuestro salario ligado al IPC, sino a los resultados de la empresa.

## ¿De qué forma han tenido que transmitir estos cambios a la plantilla?

Desde hace tiempo tenemos un discurso en el que explicamos cómo ha cambiado el mercado, y la necesidad que tenemos de ser más flexibles y saber hacer más cosas para seguir impulsando el

negocio. La empresa tiene un tamaño muy bueno, porque teniendo estándar de empresa grande, por la magnitud de los accionistas, tiene unas dimensiones lo suficientemente pequeñas como para aportar muchas cosas distintas. Profesionalmente es más enriquecedor, pero, por otra parte, te toca hacer un poco de todo. Por tanto, pedimos a la gente que sea polivalente. Es algo que no es sencillo, porque no todo el mundo lo entiende. Sobre todo, es difícil cuando hay gente veterana a la que cuesta reciclarse; pero tenemos la intención de que vayan interiorizando la importancia de formarse todos los días.

## Y también irá ligado a la petición de un mayor salario por su parte, ¿no es así?

Es difícil desvincularlo, pero también hay que darse cuenta de que supone un beneficio personal. Exigimos más, pero también intentamos dar una contraprestación. De hecho, estamos poniendo en marcha acciones para que los empleados vean que nos preocupamos por ellos. Por ejemplo, desde el punto de vista formativo, hemos implantado un programa denominado "Acredítate", en el que damos a empleados sin formación académica la posibilidad de conseguir una titulación. Una parte la convalidan con su experiencia y otra tienen que hacer un grado superior de formación profesional. La empresa asume el coste del programa condicionado a que el trabajador culmine con éxito los estudios.

Estamos apostando mucho por la cultura del mérito. Tenemos una serie de escalas salariales en las que los empleados promocionan por el paso del tiempo hasta un nivel, y a partir de ahí es un tema discrecional de la empresa. Estamos intentando que esas promociones se basen en una evaluación del desempeño y no por antigüedad.

Y al tiempo que hacemos esto, procuramos promover una actitud en línea con los valores de la compañía.

## Ha mencionado el tema de la importancia de la flexibilidad. ¿También desde el punto de vista horario?

Tenemos un grupo de personas, como los operarios de planta y los departamentos de atención al cliente, donde las posibilidades de flexibilidad horaria son muy limitadas, porque cubrimos una franja amplia del día, aunque hacemos todo lo que está en nuestra mano por ayudar a nuestro personal a conciliar su vida personal y profesional. En cambio, al personal de estructura sí le damos bastante flexibilidad. Por ejemplo, dejamos margen de entrada y salida, de tal forma que pueden entrar, como muy tarde, a las 9.30h e irse, como muy pronto, a las 16.30h. Además, intentamos no poner nunca reuniones por la tarde o en las primeras horas de la mañana.

## Uno de los valores de la compañía es la propiedad. ¿En qué sentido?

Se trata de un concepto de propiedad bien entendida, no exclusiva. Las cosas hay que sentirlas como si fueran tuyas. Siempre digo que este término consiste en gestionar como un empresario, pero también implicarte en las cosas más allá de lo que es tu propia responsabilidad. Precisamente, esto es lo que más cuesta, que la gente no esté esperando que le manden algo, que tenga iniciativa, preocupación, participen, opinen, y no se queden esperando a que las cosas pasen.

Por todo esto, fomentamos mucho la participación. Me gusta que la gente opine de todo, y que se atreva a meterse en los temas de los demás. De hecho, cuando recibo un planteamiento de cualquier área sobre un tema que no incluye un apartado de cómo influye en los demás, intento que se incluya.

Queremos fomentar la transversalidad y la comunicación en todos los niveles, que la gente se acostumbre a ver los temas desde el punto de vista de qué es lo mejor para la empresa, no para un determinado departamento.

## Para finalizar, ¿cuáles son los retos que más le preocupan de cara al futuro?

Más allá de los temas relacionados con el negocio, me preocupa bastante nuestra organización y las capacidades que tenemos para gestionar a la plantilla.

Contamos con perfiles muy buenos en el ámbito técnico, pero no tanto en gestionar personas y equipos. Es complicado que la gente aprenda a influir en los demás, conseguir apoyos de sus iguales y que eso ocurra sin que tenga que interceder nadie. Eso precisamente es lo que más tiempo está llevando. Al respecto, contamos con varios proyectos de desarrollo profesional, formación y comunicación para aprender dar y recibir *feedback*.

Al final, se trata de un tema de madurez organizativa. La gente tiene que pensar más por qué hace las cosas y, sobre todo, tenemos que hablarlo más ■



Eduardo Sañudo junto a Itziar Usandizaga, senior manager de PeopleMatters