



**Francisco Javier
Guerra Saiz,**
director general de **Tecnatom**

En los últimos cinco años hemos duplicado la plantilla con jóvenes profesionales

Tecnatom es una empresa de ingeniería que se dedica al sector nuclear desde su creación en el año 1957. En la última década la compañía ha diversificado sus servicios y productos en el mercado internacional y en otros sectores industriales como el aeronáutico, el ferroviario o el petroquímico. En los últimos cinco años, un intenso crecimiento y expansión internacional ha abocado a la compañía a duplicar su plantilla.

¿Qué características tiene la plantilla de su compañía? ¿Cómo ha evolucionado?

La plantilla de Tecnatom, que en la actualidad está integrada por unas 850 personas, ha registrado un gran crecimiento en los últimos cinco años. Hasta entonces, la integraban unos 400 o 500 profesionales, de forma muy estable y con muy baja rotación. El resultado es que hoy en día tenemos casi la mitad de la plantilla con más de veinte años de antigüedad y la otra mitad mucho más joven y de reciente incorporación. Nuestra pirámide de población presenta dos jorobas: una compuesta por personas con una media de edad de 52 años, y otra con profesionales de unos 32 años. Uno de los retos que tenemos por delante en la compañía es gestionar las dos generaciones.

Otra de nuestras características es que tenemos una salida de actividad muy especializada. No se encuentran en el mercado ingenieros que sepan diseñar salas de control de centrales nucleares, que puedan ser instructores de los operadores de centrales nucleares o que puedan realizar una inspección con el nivel de excelencia necesario.

Éstos tienen que incorporarse a Tecnatom y formarse, por lo que la entrada de profesionales con experiencia es muy reducida.

El crecimiento de nuestra plantilla en España se ha consolidado y estamos empezando a crecer en base a filiales como la de Brasil, por ejemplo.

¿Qué ha sucedido estos últimos cinco años para que aumentara tanto la plantilla?

Fundamentalmente, que nuestro negocio ha crecido. Hemos salido fuera de España y estamos compitiendo con éxito en muchos mercados, por ejemplo, estamos construyendo ocho salas de control para las nuevas centrales de China. Participamos en todos los programas nucleares que hay en el mundo. Donde hay construcción de nuevas plantas, está nuestra oportunidad.

Además, es un mercado que no está en crisis...

Exacto. Hay sectores que no sólo no están en crisis, sino que registran fuertes crecimientos y el mercado de las centrales nucleares está creciendo por todo el mundo: Estados Unidos, China, Argentina, Brasil o Emiratos Árabes, por ejemplo. En nuestro sector la crisis ha traído algo positivo: resulta mucho menos difícil reclutar a profesionales válidos, cosa realmente compleja hace sólo unos años.

Si incorporan básicamente profesionales sin experiencia, el área de Desarrollo y Formación tiene que tener un peso muy importante en Tecnatom...

Sí, lo tiene. Este año se ha reducido un poco el nivel de incorporaciones, pero siguen incorpo-

RRHH y la de carácter más tecnológico, que se lleva desde el área de Formación de la compañía.

El plan de formación de Tecnatom es muy extenso y ambicioso. Consideramos la formación como un valor estratégico dentro de las políticas de RRHH. Los ejes de este plan son la formación "como inversión", como atención a la "demanda natural" de los empleados para su desarrollo profesional y la formación orientada a la innovación. En 2011 las horas de formación por empleado fueron 84. A modo de ejemplo, para que una persona llegue a ser instructor, aparte de la titulación universitaria requerida, nosotros le formamos durante dos años con exámenes cada semana. Se trata de una formación muy exigente con instructores internos.

En nuestro sector la crisis ha traído algo positivo: resulta mucho menos difícil reclutar a profesionales válidos

rándose nuevos profesionales. El año pasado, por ejemplo, se incorporaron casi 50 personas. Y los años anteriores entraron casi un centenar. Como he mencionado antes, en los últimos cinco años casi hemos duplicado la plantilla con todo lo que eso significa.

Realmente, para preservar la excelencia en la calidad de servicio, hemos decidido moderar un tanto las incorporaciones. Tenemos que realizar los trabajos con equipos de profesionales muy cualificados lo que limita la velocidad a la que podemos seguir progresando.

¿Qué número de horas se dedican a cada persona en formación?

En Tecnatom hay dos tipos de formación. La formación que se gestiona desde la dirección de

La actividad desarrollada por Tecnatom ha sido tradicionalmente masculina, ¿cómo de femenina es su plantilla en la actualidad?

Hemos realizado en su momento el correspondiente diagnóstico y el plan de Igualdad. La realidad es que, a pesar de que en ningún caso el género influye en los procesos de selección, como en todas las ingenierías, en Tecnatom hay más hombres que mujeres. Ahora mismo en las escuelas técnicas hay un 70% de hombres frente a un 30% de mujeres. Nuestra población es un fiel reflejo de la evolución de la presencia de mujeres en las escuelas de ingeniería.

En mi época de estudiante no había más que una mujer en clase en la Universidad. Entre los profesionales más mayores hay muchas menos mujeres que entre los más jóvenes. Además,

peoplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

dentro de todas las actividades que se llevan a cabo en nuestra empresa, hay algunas a las que las mujeres optan menos. Por ejemplo, los trabajos de campo, la inspección, etc.

La gente que va a las centrales está profesionalmente expuesta. En España hay más de 100.000 personas profesionalmente expuestas, de las cuales unas 9.000 trabajan en centrales nucleares. Nosotros tenemos a unas 200 personas en esa situación. En este colectivo la presencia masculina es aún más alta por las mayores limitaciones legales de las mujeres para realizar estos trabajos.

¿Practican políticas activas de discriminación positiva a favor de las profesionales mujeres?

Hace dos años realizamos nuestro diagnóstico de igualdad de género y se lo presentamos al comité de empresa. Es algo que hemos analizado, pero, en definitiva, cuando contratamos a alguien no nos fijamos en su género, sino en si es la persona idónea. Además, yo creo que la discriminación positiva, sigue siendo discriminación al fin y al cabo. Las mujeres están muy bien preparadas y no hace falta apoyarlas más que a ellos. Los que tienen que espabilar son los hombres, ya que los currículums de las mujeres son cada vez mejores.

¿Cuáles son los retos actuales en materia de personas? ¿En qué están enfocados?

Tenemos varios retos. Uno de ellos es el de tener preparado un plan de sucesiones para todos aquellos profesionales que ya empiezan a llegar al fin de sus carreras. Se tiene que ir llevando a cabo un relevo de forma que el *know how* de esas personas no se pierda. Éste es un proyecto en el que nos tocará trabajar duro los próximos seis años.

Otro de los temas en los que hemos estado trabajando intensamente es el del clima laboral. Nosotros medimos el clima cada dos años. Queremos que las personas estén a gusto y que estén comprometidas con la empresa.

¿Qué es lo que hace que las personas están comprometidas?

Creo que son muchas razones. La clave es tratar a las personas como personas. La denominación habitual de "Recursos Humanos" no la entiendo, ya que las personas no son recursos, son personas. Pero si las tratas como recursos, actúan como recursos.

Otra tecla que hay que tocar es la de la diversidad, ya que tenemos distintas edades, nacionalidades y culturas. Se tiene que intentar que todos se sientan integrados en el grupo.

Al ser una empresa con empleados de edades tan diversas, ¿se ha tenido que hacer alguna adaptación en temas de retributivos?

La edad es algo a tener en cuenta, pero no es el driver. Por ejemplo, nosotros no pensamos en la edad que tienen los empleados, nos centramos en lo que les conviene en cada momento. La gente joven que ha llegado a la empresas aporta unos valores muy positivos, como su frescura, entusiasmo, capacidad de trabajar en equipo y de compartir...

¿En cuanto a política retributiva ¿cuáles son sus pares? ¿Con qué empresa se comparan?

Ése es un tema muy complicado. La retribución es muy compleja ya que es muy difícil compararse. Nuestra referencia son las ingenierías. Otra referencia son las empresas con las que competimos.

Más allá de la retribución dineraria, ¿qué hay de los paquetes de compensación total, por ejemplo?

Lo importante en esto es que nosotros tenemos desde hace años una estrategia de retribución y de políticas retributivas. Nos costó mucho salir de una etapa en la que había una cierta dispersión. Ahora, después de un tiempo, estamos muy ordenados.

Respecto a las cuantías, tenemos unos salarios para los técnicos muy competitivos. Se lo ponemos muy difícil para abandonar la compañía ya que, después de pasarse dos años formándose con nosotros, lo último que queremos es que se nos vayan. Entonces, cuando empiezan, los sueldos son muy competitivos; luego se van equilibrando con los de las otras empresas del mercado.

A partir del cuarto año trabajado, empieza a haber un componente importante de la retribución variable. Empiezan a haber diferencias entre los que tienen responsabilidades, aquellos con un mejor desarrollo, etc.

Resumiendo, el paquete retributivo que tenemos es complejo. Hay una parte que es fija y otra que es variable en función de los objetivos. Dependiendo del nivel de responsabilidad, la parte variable es mayor. Por ejemplo, la Dirección tiene un porcentaje de variable bastante alto y esto va bajando hasta las personas recién incorporadas con una componente fija casi del 100%. Los objetivos son individualizados hasta un nivel, luego son objetivos compartidos con la dirección.

La comunicación interna está dentro de la responsabilidad de RRHH. ¿Cuál es la estrategia de comunicación interna?

En Tecnatom disponemos de varios canales de comunicación interna. Hay un canal de comunicación que se basa en la propia organización de responsables y sus equipos y que intentamos que se cumpla, tanto en sentido ascendente como descendente. Además, tenemos otra herramienta a nivel general muy importante y que cuidamos mucho. Se trata de un portal del empleado en el que se publica al menos una noticia diaria y en el que trabajan dos personas dedicadas con exclusividad.

Aparte de ser un portal de noticias, tiene una parte de gestión para el empleado y un repositorio de miniwebs por áreas.

Por otro lado, nos dimos cuenta que todas las nuevas generaciones de nativos digitales estaban creando sus propias redes al margen de la compañía para trabajar, y comprendimos que ese tenía que ser el camino a seguir. Creamos una red social instalando en la web una especie de Twitter interno y hoy nuestros profesionales utilizan la red social interna para comunicarse entre ellos.

Nuestra red social que se denomina Keops recibió el pasado año el premio al mejor portal del empleado por parte del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa que otorga Inforpress, Capital Humano y el Instituto de Empresa n



Coral González, directora de PeopleMatters, junto a Francisco Javier Guerra Saiz.