



Compañía
Logística de
Hidrocarburos

almuerzos
con talento

Nuestro gasto en formación por empleado ha aumentado más de un 15% anual en los últimos años

La actual Compañía Logística de Hidrocarburos (CLH) es una empresa con casi 80 años de historia, ya que es el resultado de la escisión de los activos logísticos de la antigua Compañía Arrendataria del Monopolio de Petróleos, S. A. (CAMPSA) que se realizó en 1992, como culminación del proceso de liberalización del sector petrolífero en España tras la integración en el Mercado Común Europeo. A partir de entonces, la empresa se encarga del almacenamiento, transporte y distribución primaria de productos petrolíferos en todo el territorio peninsular y en las islas Baleares. Para ello, cuenta con una red de cerca de 3.500 kilómetros de oleoductos y una capacidad de almacenamiento de 6,5 millones de metros cúbicos. El otro gran activo de la compañía es su equipo humano, altamente cualificado y cuya gestión se encuentra a cargo del departamento dirigido por Juan Rafael Bonilla.

¿Cómo ha ido evolucionando el departamento a lo largo de los años?

Su evolución siempre ha estado relacionada con la de la compañía. La empresa proviene de la antigua CAMPSA, un monopolio que, con motivo del ingreso en la UE, desapareció en 1992.

Ya desde 1987 se empieza a hablar en serio de la necesidad de adaptarse a una situación de libre competencia y las repercusiones que en la estructura de plantilla iba a representar este hecho. Por entonces, contábamos con unos 9.000 empleados y era una empresa poco automatizada, en la que primaba más el servicio que los costes de infraestructura o mano de obra. Entonces nos enfrentamos al reto de mejorar

Estamos en una fase de renovación de grupos profesionales, de motivación, desarrollo y retención

nuestras infraestructuras, los medios de transporte de distribución de productos petrolíferos y la tecnología. Para adecuar nuestra plantilla a este reto, era necesario un gran esfuerzo de reconversión interna y disminución de efectivos. Así pues, desde ese momento y hasta mediados de los noventa, los esfuerzos del departamento estuvieron centrados en este proceso, que se llevó a cabo de una forma progresiva y voluntaria, para no generar conflictos laborales.

A partir de finales de los noventa, las prioridades se centraron más en la recolocación interna, se focalizó el esfuerzo en la formación necesaria para que las personas pudieran hacer frente a los nuevos requerimientos tecnológicos que se pusieron de manifiesto con la total automatización de la compañía.

Desde hace un par de años, ya estamos situados en el número y la cualificación de empleados óptimos para el negocio que desarrollamos y la tecnología que utilizamos. Es ahora cuando hemos emprendido una fase de renovación, para hacer frente a la elevada edad media de la plantilla.

¿Y cómo se estructura el departamento para dar servicio a los empleados?

La organización es clásica. Debajo del director, hay un área de Relaciones Industriales, que incluye Relaciones Laborales, Administración, Nóminas, Seguridad Social y Gestión de Recursos Humanos, y luego están las de Desarrollo, Organización y Compensación y Cuadro de Mandos de Recursos Humanos. Además de esto, se encuadran en Recursos Humanos los Servicios Médicos, el área de Prevención y la de Asuntos Generales.

En total, somos 17 profesionales en los servicios centrales, aunque el núcleo estructural del departamento lo componen 12 personas que, con un apoyo administrativo, damos servicio a unos 2.000 empleados, de los cuales sólo 350 están en las oficinas centrales. Una de nuestras características más importantes es que estamos muy dispersos. Disponemos de casi 70 centros de trabajo, lo que requiere que permanentemente necesitemos tener algunas personas del área fuera de las oficinas centrales, ya que el contacto con las personas es una prioridad permanente, y asimismo, es preciso atender la interlocución con la administración laboral de cada comunidad.

¿Cuál es el perfil medio de la plantilla?

Más del 70% de las personas tienen un perfil profesional técnico o de especialista. Por otra parte, en el 2006 terminamos con una plantilla con una media de edad de 53 años. Aunque esto no representa un problema operativo, dado el grado de automatización de la compañía, hemos comenzado una fase de rejuvenecimiento. La idea es que dentro de cinco años bajemos 12 o 13 años esta media, y el objetivo a más largo

plazo prevé situarla en 38 años dentro de diez. El reto importante que tenemos en Recursos Humanos es pasar de una empresa en la que la principal prioridad era el ajuste y la recolocación interna, a otra con una plantilla renovada en la que priman los conceptos de desarrollo, motivación y retención de la gente joven, que hoy en día tiene unas aspiraciones y prioridades muy distintas a las de hace 20 años.

¿Con qué herramientas lo van a conseguir?

Primero, hemos definido muy bien los perfiles que necesitamos para que la gente que seleccionemos sea efectivamente la que se encuentre a gusto en la compañía. Elegir bien, no equivocarnos en cuanto a los requerimientos y competencias que se necesitan, que la persona se ajuste a las necesidades del puesto y la empresa a las



Juan Rafael Bonilla junto a dos representantes de PeopleMatters, Susana Marco (izq.) y Mónica San Nicolás.

peplematters

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

www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

suyas, que haya esa comunión es uno de los primeros pasos. Asimismo, estamos desarrollando y poniendo en marcha las herramientas que nos permiten afrontar ese reto: evaluaciones de los empleados, no sólo técnicas sino de competencias, revisando nuestros proyectos de desarrollo, y los procedimientos de compensación, de evaluación, de organización...

En los últimos años, Recursos Humanos está pasando de tener un papel más operativo a uno más estratégico. La organización está viendo a la plantilla como un conjunto de gente que realmente puede dar una orientación distinta a la organización, que toma decisiones, que lidera equipos, que sabe hacer bien las cosas, que es capaz de planificar y rentabilizar los procesos... Ése es un paso más en la gestión de las personas.

¿Qué programas nuevos van a poner en marcha?

Hemos puesto en marcha una iniciativa que hemos denominado "Dirigir para motivar" y cuyo fin es reforzar las competencias de las personas que tienen equipos a su cargo, que abarca a unos 160 mandos de la organización. Hemos detectado que cuando una relación laboral de un jefe con un mismo equipo se prolonga en el tiempo, puede desembocar en la rutina. Esto es bueno para unas cosas, pero malo para otras. Por una parte, una empresa estable retiene más que una inestable, pero si no se hace algo no damos pie a la innovación y a las ideas.

Este proyecto pretende situar perfectamente a cada responsable de área o de equipo de personas de la compañía, cuál es su situación como líder de ese equipo y que sepa transmitirlo a través del refuerzo de sus colaboradores. En otras palabras, queremos fortalecer la misión que tiene un mando en la compañía, qué es lo que la organización espera de él y cómo eso le refuerza a él. Además, queremos enseñarle como técnica la estructura de motivación de su personal.

Otro proyecto en el que estamos muy ilusionados, y en el que nos está ayudando PeopleMatters, es el arranque de una profesionalización del desarrollo dentro de la compañía, evaluando las características funcionales y de competencias. Queremos hacer aflorar la capacidad de las personas para seguir subiendo, para seguir desarrollándose. Hemos evaluado a gente de todos los niveles, técnicos, profesionales con poca experiencia o incluso de la propia dirección, para poder enfocar correctamente los planes de formación competencial que necesitamos para el futuro.

El proyecto, además, contempla competencias funcionales y emocionales. Éstas, habitualmente, se han venido trabajando después de los desarrollos profesionales. Ahora pretendemos anticiparnos y completar antes la preparación de la gente.

Además, estamos poniendo en práctica muchas cosas más, como por ejemplo, la primera encuesta de opinión interna en la compañía.

Son muchas iniciativas y están generando una gran expectación entre las personas, a las que, desde Recursos Humanos, tenemos la responsabilidad de dar cumplida satisfacción.

¿Qué políticas de formación están llevando a cabo?

Para nosotros, éste siempre ha sido uno de los temas más cuidados de la compañía. Desde siempre se ha proporcionado una formación técnica y de seguridad muy intensa a los empleados. En los últimos años, además de mantenerse esa política, se ha intensificado otro tipo de formación también necesaria, haciendo un esfuerzo en dos áreas clave. La primera es todo lo relacionado con la formación competencial. El proyecto "Dirigir para motivar" es una prueba de ello. La otra área es la de los nuevos em-

pleados: estamos incrementando mucho el esfuerzo inversor en su formación. Ahora es el momento de contratar gente y que esos profesionales estén desde su entrada en situación de asumir su puesto de trabajo, pero no sólo desde el punto de vista técnico, sino también competencial.

En este sentido, otro de los proyectos interesantes que hemos puesto en marcha durante este año es la mejora del plan de acogida de personal operativo de nuestras instalaciones. Hemos diseñado un plan de formación inicial que, además de un fuerte componente teórico, tiene, con la introducción de la figura de un tutor personal, un ámbito práctico personalizado. Todo ello de forma uniforme en todos los centros de trabajo. En otras palabras, estamos dedicando mucho esfuerzo en tiempo y dinero a esta cuestión.

¿Cuánto supone cuantitativamente la formación impartida?

Podríamos decir que en los últimos cuatro años hemos incrementado el gasto en formación por empleado más de un 15% anual, lo que supone una cifra cercana al millón de euros, sin contar los gastos de desplazamiento que se generan. Es una cantidad muy importante en relación a nuestra cifra de negocio y nuestro volumen de plantilla.

¿De qué herramientas se sirven para reclutar a los nuevos empleados?

Para el grueso del reclutamiento de personal de planta nos apoyamos en los portales de Internet. Otra fuente que cada vez cobra más importancia son las prácticas de formación profesional. Tenemos convenios con casi 50 centros de enseñanza en España y disponemos de un buen número de alumnos de las especialidades que necesitamos cursando el último trimestre de su actividad formativa en nuestra compañía. Es una



El director de RR HH de CLH conversando con sus interlocutoras de PeopleMatters durante la entrevista.

interna, con representación de todas las áreas de la compañía, y tenemos un área de comunicación interna para esos temas. Ese departamento trabaja codo con codo con el nuestro, y llevamos a cabo muchas actividades conjuntas. Contamos con un portal corporativo o intranet,

Hemos iniciado un proyecto de profesionalización del desarrollo dentro de la compañía, evaluando las características funcionales y de competencias

iniciativa fantástica, porque permite al alumno tomar contacto con la empresa y a ésta hacer lo mismo con los posibles candidatos. Y es que somos conscientes de que en muchos casos ya no tenemos que competir por los profesionales en el mercado laboral, sino incluso antes, en los propios centros de enseñanza.

Para los técnicos medios y superiores también utilizamos estas técnicas y, asimismo, nos da muy buen resultado nuestra página web, que incorpora el apartado "Trabaja con nosotros".

Solamente en casos muy específicos hemos tenido que recurrir a consultores especializados, para profesionales con un alto grado de cualificación. La razón de esto es, sobre todo, porque en un elevadísimo porcentaje primamos la carrera profesional interna de nuestros empleados.

Hemos iniciado un proyecto de profesionalización del desarrollo dentro de la compañía, evaluando las características funcionales y de competencias.

¿Tienen externalizado algún servicio?

En Recursos Humanos estamos externalizando aquello que no es propiamente el núcleo de nuestra actividad, es decir, el área de servicios generales y servicios de apoyo, como los servicios médicos o legales.

¿Y de la comunicación interna se ocupa el propio departamento?

No, hemos creado un comité de comunicación

que actualizamos con nuevas informaciones prácticamente a diario, y con una revista trimestral dirigida a todos los empleados y que es visualmente muy atractiva.

Además, periódicamente realizamos encuentros y reuniones de comunicación interna con amplios colectivos de la compañía.

Finalmente, ¿con qué beneficios sociales cuenta la empresa?

Siempre hemos sido pioneros en este ámbito. Tenemos una amplia variedad de beneficios sociales. Por ejemplo, en el tema de la conciliación contamos desde hace mucho tiempo con políticas de las que ahora se está empezando a hablar. Los permisos retribuidos por paternidad, maternidad o enfermedad grave siempre han sido en esta casa superiores a lo que obliga la ley. Además, hay horarios flexibles o jornada reducida en verano para un porcentaje elevado de la plantilla.

También existe la posibilidad de reducir la jornada con salario proporcional para cualquier empleado que lo pida. A todo esto hay que añadir un calendario de vacaciones flexibles para todo el personal, planes de pensiones, seguros de vida y accidentes para toda la plantilla y otras ventajas, como ayuda para estudios de los empleados y sus hijos, así como un programa de vacaciones subvencionadas gestionado por los representantes de los empleados ■

redaccion@custommedia.es