almuerzos con talento

Gabino Escudero, director de Recursos Humanos y Servicios de la Empresa Nacional de Residuos Radiactivos (Enresa)

Licenciado en Ingeniería Agrónoma por la Universidad Politécnica de Madrid, Gabino Escudero (San Sebastián, 1947) comenzó trabajando en el mundo de la consultoría en la empresa Letra6, para luego ingresar en la Administración Pública. En estas funciones desempeñó el cargo de secretario general técnico del Ministerio de Agricultura, así como el de director deTecnología en el Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas (CIEMAT). Desde 2005 es el director de Recursos Humanos de Enresa.

Alberto Martín

David Marchal

Motivación, conocimiento y tecnología son nuestros tres ejes fundamentales

La Empresa Nacional de Residuos Radiactivos (Enresa) es la encargada desde 1984 de gestionar los residuos radiactivos de baja, media y alta actividad que se producen en España. Además, es el organismo que debe desmantelar las instalaciones nucleares, así como investigar y desarrollar soluciones para los residuos radiactivos. A pesar de su carácter de servicio público, la gestión de la plantilla y su organización se rige por las leyes del mercado laboral, como cualquier otra empresa.

¿Cómo está organizada la Dirección de Recursos Humanos de Enresa?

De esta Dirección dependen varias funciones principales. La primera es la de Recursos Humanos, donde se incluye Gestión de Personas, Relaciones Laborales y Salud Laboral. Aparte de esto, contamos con un departamento de Formación, que imparte cursos tanto interna como externamente. A todo esto hay que añadir el área de Servicios Generales, que se encarga de la logística, de dar apoyo al personal, la gestión directa de la contratación de personas externas, etc. En conjunto, somos unas veinte personas dentro de la Dirección que damos servicio a unos 300 empleados distribuidos en cuatro centros de trabajo.

¿Cómo ha evolucionado el departamento desde que se creó la empresa?

Se mantiene bastante estable. Lógicamente, cuando se puso en marcha no tenía la plantilla actual. En los inicios había unos cincuenta trabajadores. Sin embargo, en el momento en el que se mejoró en 1994 el centro de almacenamiento de El Cabril, hubo un crecimiento considerable de la plantilla para poner en marcha la instalación. Pasamos a 140 empleados. A partir de ahí, el siguiente hito importante fue el desmantelamiento de Vandellós, que se inicia en el año 1989, y con el que llegamos a los 300 empleados. Esa cantidad fue bajando y ahora ha vuelto a crecer ligeramente porque estamos desembarcando en Zorita. El futuro vendrá marcado por los diferentes proyectos que tengamos en perspectiva.

¿Cuáles son los principales desafíos que tienen en marcha?

Ahora mismo hay dos. El primero es comenzar con el desmantelamiento de Zorita, y el segundo es poner en marcha el Almacén Temporal Centralizado para el combustible gastado, porque el actual emplazamiento de El Cabril no tiene licencia para este tipo de residuos, y hay que crear un centro nuevo. Esto último todavía está en fase conceptual. Dentro de unos años comenzaremos con el desmantelamiento de Santa María de Garoña, recientemente aprobado por el Gobierno, y que se hará en tiempos diferentes al de Zorita.

¿En qué medida afecta esto al funcionamiento del área de Recursos Humanos?

De diversas maneras, sobre todo a la organización de la plantilla. En Enresa tenemos una singularidad y es que nuestro oficio, desmantelar y gestionar residuos radiactivos, no lo hace nadie más en toda España. Eso quiere decir que la oferta en el mercado es nula o bastante baja. Por lo tanto, tenemos la necesidad de formar a las personas que trabajan con nosotros. Por eso, normalmente el acceso a la empresa es a través del puesto de técnico junior. A cambio, tenemos una respuesta muy positiva en cuanto a fidelización de la plantilla, y contamos con muy poca rotación. La gente se encuentra a gusto trabajando con nosotros.

Eso sí, el problema se nos plantea cuando tenemos que reponer alguna posición técnica de mayor nivel, puesto que no abundan los profesionales en esta materia. La planificación de plantillas, por tanto, es bastante crítica. De ahí que, por el propio origen de Enresa, tengamos técnicos de muy buena calidad, pero con un cierto grado de envejecimiento. Eso nos plantea una necesidad de renovación de la plantilla que estamos acometiendo en los últimos años para no tener estrangulamientos futuros cuando los actuales cuadros directivos se jubilen.

No somos una empresa para profesionales que quieran carreras explosivas

¿Cuál es el perfil del empleado medio?

Aproximadamente el 50% son técnicos titulados. En el centro de El Cabril el 70% es personal de oficios, el 15%, titulados, y el 18%, administrativos. En Madrid, en cambio, hay un 70% de técnicos titulados y un 30%, administrativos. Podemos decir que la oficialía en toda la empresa representa el 30%. Por lo que respecta a la edad, la media se sitúa entre 47 y 48 años.

¿Cuáles son las principales políticas de formación que tienen en marcha?

En este sentido, hay que diferenciar dos tipos: interna y externa. En la primera damos formación específica para el puesto de trabajo, la genérica para adquirir habilidades en cada puesto. Luego tenemos otra, que es la que nos impone el Consejo de Seguridad Nuclear, muy importante en materias como protección radiológica.

El segundo tipo de formación también es fundamental, porque ésta es una empresa tecnológica que desarrolla soluciones que nos gusta que se conozcan. De hecho, la instalación de El Cabril es referente a nivel internacional. Además, tenemos un compromiso con la sociedad para que ésta se sienta segura con los residuos que genera, para que estén bien controlados y gestionados.

Dicho esto, cada dos años se aprueba en el comité de dirección el plan de formación. La primera cuestión es detectar las necesidades formativas en función de los proyectos. No obstante, la parte de previsión de habilidades es más genérica y abarca materias que no son específicas de cada puesto, pero sí relevantes. Por ejemplo, hacer presentaciones, negociación, cómo comunicar... La idea es que cada jefe de departamento negocie con sus colaboradores qué es lo que les falta para hacer mejor su trabajo. A partir de ahí cada empleado, por lo menos, debe hacer un curso de habilidades transversales al año. Es una manera de implicar al personal y también al responsable del departamento.

En suma, como decía, la formación es crucial para nosotros. De hecho, dedicamos una media de un 6% de la masa salarial, sobre todo a formación interna. Esto, cuantificado en horas asciende a unas 14.000 en 2008.

¿Prima más la formación presencial o la on line?

Ahora mismo la que más peso tiene es la presencial. No obstante, estamos empezando a desarrollar la on line, sobre todo en materia de prevención de riesgos laborales. Ahora bien, aquí tenemos una desventaja. Nosotros no contamos con la economía de escala que tiene una

multinacional, por ejemplo, pero ya hay muchos contenidos que están preconfigurados. De hecho, ya hemos hecho alguna experiencia en idiomas por *e-learning*.

¿Cómo es la política retributiva que aplican en la empresa?

Somos una sociedad anónima de capital público. Por tanto, los parámetros esenciales de nuestras pautas retributivas nos vienen dados. Sin embargo, siempre tenemos una cierta capacidad de desarrollar nuestras propias ideas. Tenemos una estructura que parte de un salario base que se negocia en convenio con unas categorías establecidas y unos grupos profesionales. A esto se suman unos complementos que premian a las personas dentro del mismo nivel profesional por diferencias de cualificación o rendimiento. Finalmente, hay que añadir un sistema de retribución variable por objetivos que se aplica tanto al personal directivo como al de convenio en función de objetivos. Es una manera de implicar y alinear a toda la plantilla en los objetivos de la empresa. La respuesta es buena y tenemos un nivel de cumplimiento bastante satisfactorio. En la instalación de El Cabril los objetivos son únicos para toda la instalación. En Madrid, en cambio, se marcan una serie de objetivos por departamentos, que pueden adaptarse a la actividad propia de cada área.

A esto hay que sumar una serie de beneficios sociales que tienen mucha importancia y nos resultan muy eficaces para fidelizar al personal. Hay pólizas de sociedad médica privada para toda la plantilla, préstamos para adquisición de viviendas, planes de pensiones, becas para estudios de hijos... En suma, son beneficios que en otras compañías son propios del estamento directivo y que aquí están generalizados para todos los trabajadores.

¿Estas cuestiones se ven acompañadas de algunas medidas de conciliación?

Por supuesto. En el tema de la flexibilidad de horario, por ejemplo, hay dos realidades diferentes: El Cabril y Madrid. En Madrid es más fácil tomar este tipo de medidas, porque estamos en el centro de la ciudad. El Cabril se encuentra en un lugar geográficamente aislado, hay autobuses para llevar y traer a la gente a casa, y allí no podemos aplicar ese tipo de medidas de flexibilidad de horario. En la medida de lo posible, contamos con un cómputo anual de horas que se deben cumplir, y a partir de las cuales cada empleado establece sus pautas de permanencia en la oficina. El sistema informático informa sobre cómo va su cómputo mensual y anual de horas para que lo pueda cumplir conciliando su vida personal con la laboral.

A partir de esto, el horario es flexible. Las horas de obligada estancia, en jornada intensiva, que son cinco meses al año, son cinco horas diarias. Además, por la tarde ya no se convocan reuniones, salvo personal directivo o situaciones de crisis; y los comités de dirección siempre son por la mañana.

Por otro lado, existe también la posibilidad de que la plantilla haga jornada intensiva todo el año contra salario, que es algo que la ley recoge para determinadas situaciones. En nuestro caso esas condiciones no existen. Cualquiera puede solicitar una reducción de jornada para pasar a intensiva todo el año, siempre y cuando no sea un puesto crítico. El convenio también da permiso para visitas médicas a familiares hasta segundo grado por razones de enfermedad. Finalmente, y en cuanto a permisos retribuidos, tenemos algunas mejoras relevantes respecto a lo establecido por ley.

Debido a la particularidad de su trabajo ¿cuáles son las políticas de selección que aplican?

El Cabril tiene unos procedimientos reglados para el personal de oficios. Las vacantes se convocan en los ayuntamientos de la zona, porque el impacto de la instalación sobre el empleo en ese entorno geográfico siempre ha sido muy valorado.

En cuanto a Madrid, al ser una empresa pequeña, no necesitamos metodologías muy complicadas para hacer nuestras previsiones de plantilla y tenemos un cierto conocimiento de los profesionales de nuestro sector. Además, el contacto directo con los clientes y nuestros proveedores nos da unas pautas para poder orientarnos. Con cada vacante que se convoca, salvo que sea muy específica y que nos esté proveyendo del servicio una empresa externa a cuyo personal ya conocemos, pedimos a una empresa de selección que nos busque candidatos. Como decía, los que más contratamos normalmente son técnicos *junior*.

Buscamos candidatos que se quieran comprometer con un proyecto de largo recorrido

Gabino Escudero, junto a Pablo Flores, consultor senior *de PeopleMatters*

¿Y recurren a acuerdos con universidades para hallarlos?

Tenemos acuerdos con universidades, pero no para eso. Están más centrados en promover cátedras universitarias vinculadas a programas de I+D. La vía que utilizamos para la elección de candidatos son las empresas de selección y los becarios. De hecho, al año podemos tener unos veinte estudiantes no licenciados trabajando con nosotros en verano, porque nuestras instalaciones les pueden albergar y, además, hay mucha demanda. Somos una empresa muy prestigiosa en el mundo de la universidad.

¿Cuáles son las principales cualidades que buscan en un candidato?

Cada puesto de trabajo requiere un perfil determinado, pero en general pedimos unos requisitos de titulación que son variables según el puesto. Buscamos habilidades de trabajo en equipo, capacidad de compartir tareas, compartir el conocimiento que uno genera y competencia técnica.

Desde el punto de vista de expectativa de carrera profesional tenemos una ventaja. Normalmente lo que buscamos son candidatos que se quieran comprometer con un proyecto de largo recorrido. No somos una empresa para profesionales que quieran carreras explosivas. De hecho, necesitamos personas muy orientadas a la calidad y seguridad del trabajo que realizan.

¿Se gestiona desde el departamento la comunicación interna?

Efectivamente. Todo lo relacionado con la comunicación interna lo hace básicamente la Dirección de Recursos Humanos y Servicios. No es una función que tengamos segregada. Dentro de este apartado, contamos con un potente portal corporativo con mucha información sobre lo que un empleado necesita de forma estable para desempeñar su trabajo. Por otro lado, también hacemos comunicación interna dentro de algunas publicaciones externas del sector.

¿Y la Responsabilidad Social Corporativa?

También nos ocupamos nosotros, concretamente se lleva desde el área de Formación. Organizamos eventos de voluntariado de empresa, además de otros programas corporativos junto a la Fundación Adecco en favor de personas discapacitadas.

El año pasado pusimos en marcha otra iniciativa denominada "el euro solidario". Cada empleado dona el redondeo del euro de su nómina para esta clase de proyectos sociales. Como complemento, la empresa da el doble de lo que pone el empleado. Aunque estamos hablando de cantidades pequeñas, con el tiempo si se suman dan un nivel suficiente para poder hacer algo de mayor magnitud. Ahora bien, más interesante que el montante que ponemos en juego es la oportunidad de participar en iniciativas solidarias junto al resto de compañeros, lo que incrementa la cohesión. Gracias a ello, a través de actividades de contenido humanitario, los empleados se relacionan para algo más que su trabajo.

Además de todo esto, está la Fundación Enresa, que también tiene muchas actividades relacionadas con la RSC, pero que se encuentra fuera del ámbito de la Dirección de RR HH.

Finalmente ¿qué proyectos tienen en marcha?

Estamos inmersos en un proyecto de análisis de la Gestión de Recursos Humanos y de nuestro sistema de retribución. Para eso contamos con el asesoramiento de la consultora PeopleMatters, que es la que entiende de este tema, porque nuestra experiencia en esta materia es limitada. Ahora bien, todo esto lo queremos posicionar sobre tres ejes fundamentales: motivación del personal, conocimiento y tecnología, los cuales sirven para que nuestra empresa cumpla bien sus objetivos y genere valor ■

redaccion@custommedia.es