Fernando Cogollos,

consejero delegado de Northgate Renting Flexible

Clara Asanza

Desde la dirección fomentamos mucho el espíritu de equipo

Gracias a una acertada política de gestión de personas impulsada por el departamento de Recursos Humanos, con el decidido apoyo de la Dirección de la empresa, Northgate Renting Flexible ha conseguido sortear los peores años de la crisis mejorando el sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de los empleados. Esto, a juicio de Fernando Cogollos, consejero delegado de la compañía, les ha permitido seguir estando entre las primeras empresas de su sector en España.

¿Qué diferencia a Northgate de otras empresas del sector?

El renting es un contrato fijo en el cual a un cliente le entregas un vehículo y sabes que, en principio, no te lo va a devolver hasta pasados tres o cuatro años. Sin embargo, en nuestro caso esto no es así. Gracias a nuestro modelo de renting flexible, nosotros entregamos un vehículo y en cualquier momento nos lo pueden devolver, porque ya no necesitan más sus servicios. Por tanto, tenemos que estar preparados para ello; es decir, recibirlo, repararlo, tenerlo listo de nuevo y volver a entregarlo. Eso hace que tengamos 24 delegaciones por toda España, que seamos la única compañía del sector con talleres propios y que contemos con una plantilla de 960 empleados multidisciplinares y muy diversificados.

¿De qué forma está estructurada la empresa para dar servicio a estas necesidades?

Contamos con varias direcciones funcionales, cuyos responsables me reportan a mí directamente: Operaciones, Finanzas, Comercial de alquiler, Comercial de venta de vehículos, RRHH, Gestión de activos y Flota. Esta última es muy importante, porque siempre hemos de tener vehículos parados para poder dar servicio al cliente. En concreto, debe ser un 10% de nuestra flota; es decir, unos 4.300 coches. Si sube ese porcentaje, damos un buen servicio al cliente, pero nos perjudica los costes, y viceversa. Por tanto, hay que buscar un equilibrio.

Aparte de todo ello, contamos con dos managers staff que dependen directamente de mí. Uno se responsabiliza de Calidad, entendiendo esta como la oportunidad de crear una mejora continua; y el otro, de Marketing, que integra comunicación y también el desarrollo de mercado para crear nuevo negocio.

¿Cuál es el perfil de la plantilla?

Viene determinado por nuestro modelo de negocio. De hecho, el 80% de todas las intervenciones operativas en los vehículos lo hacemos con personal propio. Tenemos cerca de 500 mecánicos en plantilla, entre los que se encuentran operarios de talleres, aprendices, oficiales, maestros industriales y jefes de taller. Luego tenemos personal administrativo, entre oficiales y auxiliares administrativos;y, finalmente, contamos con delegados locales, para mí la figura más importante de todas, porque es el responsable de su zona y el representante de la empresa ante el mercado y los trabajadores, así como de la política de PRL y, de alguna manera, la cabeza visible del equipo local.

Nuestro gran reto era poner al cliente en el centro de nuestras decisiones y son las personas las que hacen eso posible

Si la mitad de la plantilla son mecánicos, debe ser una empresa bastante masculinizada, ¿no es así?

En ciertas funciones, sí, pero no nos fijamos en ello. Por ejemplo, en la central de Getafe, dos tercios son mujeres. Simplemente buscamos los mejores profesionales.

¿Cómo están adaptando la estrategia de negocio de la empresa a la gestión de personas?

Northgate nació en enero de 2011 tras la fusión de dos compañías. Por lo tanto, la marca tan solo tiene casi seis años, que es poco tiempo. Aún así, analizamos el mercado y vimos que había poca penetración del renting entre las pequeñas y medianas empresas españolas, lo que suponía una gran oportunidad para nuestro renting flexible. Es un producto distinto, muy fácil, con contrato abierto, un componente de servicio muy fuerte, recursos propios para atender el cliente, acortar así los ciclos de preparación de vehículos y mucha capacidad de respuesta. Nuestro gran reto era llegar a ellos, poniendo al cliente en el centro de nuestras decisiones, y son las personas quienes hacen eso posible, el elemento indispensable y la vía de integración de la estrategia en el mercado. Para poner en marcha esta estrategia debíamos crear un equipo comercial completamente nuevo que nos permitiera estar cerca de la pyme y conquistarla. Sabíamos que se trataría de un proceso largo y que requeriría tiempo, por lo que necesitábamos perfiles de vendedores consultivos.

¿Y qué decisión tomaron al respecto?

Decidimos no contratar a nadie del sector. Eso nos abrió la ventana a un abanico de opciones dentro del mercado laboral mucho más grande. Necesitábamos especialistas en el proceso de venta. Por supuesto, eso nos exigiría un periodo de formación y adaptación. Pero a pesar de ello, nos ha ido muy bien afrontar este reto, buscando un equilibrio entre la entrada de nuevos valores y la rotación de personas. Actualmente nos estamos moviendo en una rotación de un 10%, que pensamos que es la correcta.

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

Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

Ahora tenemos otro difícil reto ante nosotros, y es que cuando la economía se dinamiza, también lo hace la rotación de personas.

¿Y qué papel tiene el director de RRHH?

Sergio Ortega se incorporó en 2010 a un departamento en el que lo fundamental era el pago de nóminas y la gestión administrativa. Por tanto, estaba todo por hacer. Hubo que crear una estrategia de contratación, impulsar el área de Desarrollo de personas, identificar los valores, fomentar la promoción interna, preparar los planes de carrera y sucesión, establecer una política salarial acorde con el mercado, fijar la prevención de riesgos, constituir una política de relaciones laborales... Fue un reto muy bonito y Sergio aportó toda la experiencia que tenía y se está haciendo correctamente.

¿Y qué rol tiene ahora el departamento?

Tiene muchas facetas. Lo primero que hace es entender muy bien el negocio y sentirse parte activa de él. Segundo, ser la herramienta de búsqueda, establecer estrategias de reclutamiento, definir los perfiles, dónde se les va a buscar y con qué medios. En este sentido, tenemos acuerdos con escuelas profesionales o con ayuntamientos, como el de Getafe, con el que acordamos contratar personas de esa localidad.

Creo que las empresas tenemos un papel que desempeñar para que la sociedad evolucione. También contamos con un programa de becarios y prácticas, una política estricta de cumplimiento de la LISMI, contratación directa, y ahora acabamos de editar la segunda memoria de RSC, de la que yo mismo me he sorprendido muy positivamente por cómo ha quedado.

Y en cuanto a la opinión de los empleados, ¿realizan alguna encuesta de clima laboral?

Así es. Hemos hecho una y el mejor atributo que ha salido es el sentimiento de pertenencia a la empresa. La plantilla ahora se siente integrada. Yo soy de los que piensan que si las cosas hay que hacerlas, es muy importante cómo se hacen. Los empleados querían sentirse reconocidos, sentir que su trabajo valía. Si eso se hace, y se adereza con armonización de salarios y la descripción del horizonte al que nos dirigimos, las cosas pueden salir mejor. Precisamente, ese fue mi trabajo, explicar qué queríamos ser, qué queríamos hacer, situar a Northgate en el mapa. No hay que olvidar que somos el cuarto operador de renting en volumen. A los empleados les gusta saber que su empresa es apreciada, que los clientes están contentos.

¿Con qué herramientas se ha plasmado esto?

En primer lugar, la comunicación, que es una de nuestras actuales bazas. Comunicamos muchísimo y constantemente. Yo quería conseguir que la comunicación fuera más fácil y menos distorsionada. Cuando dibujas un proyecto emocionante, conforme vas dando los pasos, hay que ser congruente con lo que se ha contado, y ser consistente. Relacionado con esto, también está la ética en los negocios, cumplir lo que se promete.

La transformación de la compañía ha venido de la mano de una intensa labor de comunicación y fomentando el trabajo en equipo

Además, destacaría el trabajo en equipo. Cuando yo me reuní por primera vez como director general con el comité de dirección que había, dije: "Yo no voy a decir nada, haced lo que habíais hecho hasta ayer con vuestro anterior director". Me pasé cuatro horas escuchando y tomando notas, y luego les di mis apreciaciones. Vi que no había sentimiento de equipo. Cada uno miraba su parcela, que se reconociera que se estaba haciendo bien su trabajo, pero sin ver las implicaciones de los demás. Ahí empecé a fomentar el espíritu de equipo. Podría haber renovado el equipo fichando a alguien de fuera, pero me di cuenta de que el equipo que tenía conocía el negocio muy bien y sus sensibilidades, algo que yo desconocía por provenir de otro sector, por lo que les necesitaba. De modo que empezamos a hacer un trabajo de coaching y dirección de personas. Les exigí que tenían que trabajar con su gente de la misma forma, porque el conjunto tiene que ser brillante. Y eso nos lo está reconociendo ahora el mercado.

Entonces, ¿están fomentando un sentimiento de responsabilidad entre los empleados?

Sí, sin duda. Yo soy español, pero he trabajado siempre con empresas anglosajonas, una cultura que desarrolla la responsabilidad personal desde el colegio a niveles enormes. El Estado no es "papá Estado". Tú te tienes que mirar al espejo y pensar: "¿Qué puedo cambiar? Y si puedo hacer algo, lo voy a llevar a cabo y nadie me va a reprender por ello". Por tanto, la plantilla tiene total libertad para proponer lo que considere conveniente para la empresa. Cuando se expone una idea para mejorar un procedimiento o función, el tiempo desde que se propone hasta que se pone en práctica es muy corto. Somos, por tanto, una compañía de puertas abiertas. Se predica con el trato, el reconocimiento, y mejor equivocarse dando palmadas que regañando. De hecho, las empresas que consiguen mejores resultados a largo plazo siempre son las que tienen la mejor política de recursos humanos y la gente más motivada. Hay una correlación directa.

Y de cara al futuro, ¿están formando a su cantera?

Por supuesto. Tenemos un plan de sucesión de personas donde hemos identificado a profesionales con altísimo potencial, y pueden ser los que desarrollen la empresa en el futuro. Hay que darles formación, enseñarles y transmitirles nuestros valores. Dirigir personas más completas y formadas es difícil, porque su listón va subiendo. Y no es lo mismo dirigir gente muy buena que otra normal que plantea menos retos, menos preguntas...

¿Cuáles son los principales retos de la empresa?

Los retos actuales son diferentes a los de hace unos años. Hoy la gestión interna es importante, pero lo es mucho más la de producto y de mercado. También hemos avanzado mucho en la política salarial. Un objetivo que estamos a punto de conseguir es que el 100% de la plantilla tenga retribución variable, acorde con los resultados y su aportación personal.

Y otra cosa que me encanta es descubrir nuevo talento. Hay gente que no sabe ni que lo tiene, o cree que lo tiene en una materia y lo tiene en otra. Un mecánico que sabe vender, o un vendedor que le gusta la mecánica, por ejemplo. Y en ese aspecto la función del manager es fundamental, porque es quien nos tiene que ayudar a descubrir nuevo talento. A eso también contribuyen las evaluaciones de desempeño, bien hechas, sistemáticas en el tiempo. Es muy bueno que el profesional sepa cómo se le ve desde fuera, porque le puede ayudar a modelar su actuación ■

Victoria Gismera, directora de PeopleMatters, junto al CEO de Northgate, Fernando Cogollos