



**Pedro Miró,**  
CEO de **Cepsa**

# RRHH es el catalizador del cambio y la transformación

*Cepsa (Compañía Española de Petróleos, S.A.U.) es una compañía energética global, presente en todas las fases de la cadena de valor del petróleo, formada por más de 10.000 profesionales. En agosto de 2011 comenzó una nueva etapa con la incorporación de International Petroleum Investment Company (IPIC) como único accionista. Así, la compañía inició una nueva andadura con el objetivo de conseguir un fuerte crecimiento global, para lo cual está desarrollando una nueva estructura de organización más eficiente y sencilla, en la que las personas que conforman la organización cobran protagonismo.*

## ¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

Disponer de los profesionales necesarios, en cualificación y número, para el óptimo desarrollo de las actividades de Cepsa en el corto, medio y largo plazo, posibilitando con ello el cumplimiento del Plan Estratégico. Para ello, debemos contar con personas que dispongan de los valores, capacidades, conocimientos y habilidades adecuadas para realizar un desempeño eficaz y eficiente del puesto asignado, fomentando la innovación, el crecimiento, la motivación y el compromiso en aras de dar lo mejor de sí mismos para lograr los objetivos estratégicos marcados.

## ¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

Las direcciones de RRHH se están adaptando a los cambios en los que estamos inmersos. En la actualidad han de ser un verdadero *partner* del negocio, al que deben añadir valor convirtiendo la información de sus necesidades a medio y largo plazo en inputs para los procesos de recursos humanos, desarrollando todo tipo de planes orientados a cubrir la estrategia de gestión de personas. La transversalidad de esta función, a la par que su cercanía a todas las áreas y actividades, le asignan un papel protagonista privilegiado a la hora de ser catalizador del cambio y la transformación, a la vez que es un elemento bisagra y mitigador de las tensiones organizativas de estructuras matriciales complejas.

## ¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH?

El director de RRHH ha de estar mirando hacia el futuro, hacia los cambios que se nos avecinan, preparando a la organización para las claves más estratégicas en la gestión de personas: atraer, cuidar y retener el talento dentro de la compañía, convirtiéndolo todo ello en una cuestión de negocio. La Dirección de RRHH ha de contar con la suficiente independencia para desarrollar con autoridad su labor transversal a la organización, siendo palanca de cambio en manos del máximo ejecutivo de la empresa para su evolución y crecimiento. Ha de

contar con personas de reconocido prestigio interno, conocedoras de la realidad de los negocios y de la vida de los centros de trabajo, que hayan acumulado experiencia en los mismos. Debe de ser una figura con visión estratégica y capacidad de anticipación ante los cambios que se vislumbran, como es ahora, por ejemplo, el cambio tecnológico que nos inunda.

## ¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

En Cepsa la política de RRHH se centra en el individuo y nuestro reto es ofrecerle a cada persona el mejor entorno para crecer y desarrollarse, estableciendo una relación basada en la mutua confianza. Las personas ponen en juego su talento y Cepsa les ofrece su compromiso con ellas y sus familias, compartiendo los valores que nos definen como compañía y que son los pilares donde se asienta nuestra filosofía: solidaridad, mejora conti-

tos perfiles altamente especializados, además de aportar conocimientos técnicos específicos, deben poseer otras características como manejo de idiomas y disponibilidad para la movilidad geográfica que hacen aún más compleja su atracción y retención, riesgos que mitigamos complementando el reclutamiento externo con la formación y promoción interna al objeto de cubrir sus necesidades de talento. Es cierto que la crisis del precio del petróleo ha mitigado esta situación y que, por otra parte, los datos demuestran que Cepsa sigue siendo un empleador de referencia, en gran parte como consecuencia del trabajo que viene realizando en *employer branding*.

## En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna?

En Cepsa estamos convencidos de que la mejor herramienta para el desarrollo personal y profesional de las personas es la movilidad en todas sus ver-

## La mejor herramienta para el desarrollo personal y profesional de las personas es la movilidad en todas sus vertientes, funcional y geográfica

nua, sostenibilidad, seguridad y liderazgo. Nuestras actividades tienen un cierto carácter cíclico que provoca como consecuencia que pasemos por momentos buenos, pero también por momentos difíciles en los que es necesario contar con perfiles maduros, resilientes y seguros de sí mismos.

## ¿Es difícil en su sector encontrar al perfil que demandan?

En nuestro sector, y más específicamente en el área de Exploración y Producción, existe un déficit a nivel mundial de profesional especializados que impacta en todas las compañías petroleras y que supone un verdadero desafío para la industria. Es-

tientes, funcional y geográfica. La profunda transformación vivida en el grupo en estos últimos años se ha resuelto con una firme apuesta por dicha movilidad y es por esta razón por lo que, de una manera intensiva, venimos trabajando en los últimos años en su sistematización y organización. La movilidad es una gran herramienta de desarrollo, pero ha de ser usada con inteligencia, evitando que genere inestabilidad.

## ¿Qué peso tiene la formación en la estrategia de RRHH?

El desarrollo del talento interno es una de las claves de la estrategia de personas en la compañía y RRHH

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

debe estar muy pegado al negocio para poder colaborar y aportar valor en este sentido. La formación es un factor de la identidad cultural tradicional de Cepsa, y así lo demuestra nuestra ratio de 60 horas de formación anual por persona. Es un apoyo que nos aporta competitividad por vía del *expertise* de nuestros profesionales. Por ello, apostamos por el desarrollo de las personas a través de la formación continua, compatibilizando las necesidades de la empresa y las de la persona con el objetivo de conseguir que cada empleado tenga la capacitación para alcanzar un óptimo desempeño en su trabajo y un desarrollo profesional adecuado a sus expectativas. Además, dado que el nuestro es un ámbito de

**¿Cuál cree que es el futuro de la formación empresarial?**

El futuro de la formación empresarial pasa por la autorresponsabilidad en el desarrollo y la actualización profesional continua de cada empleado. La empresa debe ayudarle poniendo recursos y estableciendo el marco de referencia para que cada persona pueda enfocarse debidamente, además de mantener los Planes de Formación que garantizan la cualificación necesaria en los puestos de trabajo. Se trata de evolucionar del concepto tradicional de formación al de aprendizaje y luego al de autoaprendizaje continuo. Complementariamente, no podemos olvidar que vivimos en un mundo

**¿Qué beneficios sociales tienen sus empleados?**

Disponemos de un completo sistema de previsión social que cubre de manera coherente y competitiva las distintas contingencias laborales y extra-laborales que un empleado ha de afrontar, dándoles la adecuada cobertura. Estamos poniendo un foco importante en la salud del trabajador también con una visión integral de lo laboral y lo extra-laboral y esperamos certificarnos este año como empresa saludable. Otro aspecto al que dedicamos recursos es a la familia, y a las posibilidades de conciliación del ámbito personal y familiar con el profesional. Y tampoco nos olvidamos de quienes formaron parte de la familia Cepsa y a los que hemos lanzado un programa para que puedan mantenerse conectados a la empresa.

## La formación es un factor de la identidad cultural de Cepsa, y así lo demuestra nuestra ratio de 60 horas de formación anual por persona

actividad muy especializado, tenemos necesidad de formación en temas técnicos específicos para los que no hay una gran oferta de proveedores. Por ello, hay un importante esfuerzo de formación interna.

**¿Cuál es el *feedback* que reciben de los participantes en las acciones formativas promovidas por la compañía?**

La detección de necesidades formativas se hace a través de la línea de mando de cada negocio y departamento. Además, disponemos de herramientas de apoyo para facilitar al mando la información de lo que se requiere en los puestos para que puedan tomar las decisiones óptimas. Con ello nos aseguramos de aportar la formación que se necesita en cada momento a cada persona. Posteriormente, medimos la satisfacción de los participantes con la formación recibida, y la eficacia de dicha formación en su aplicación al trabajo en el día a día. En ambos casos, los índices de valoración están entre el 8 y el 9 de media sobre un total de 10.

donde las TIC no son ya una tendencia sino una realidad sólidamente establecida. Las nuevas generaciones son nativas digitales, por tanto, las TIC son un elemento indispensable para facilitar el desarrollo de las personas, en un ciclo continuo de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

**¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?**

Evidentemente, que sea un socio de confianza, que aporte un alto nivel de especialización y las mejores prácticas de mercado, con visión global respecto de la situación y necesidades de la compañía. Cada vez más se va a requerir que dispongan de capacidad suficiente para desarrollar proyectos "llave en mano", aportando valor y no generando trabajo interno para su desarrollo. Con nuestros proveedores buscamos una relación de partenariado, complementariedad, alianzas estratégicas en las que ambas organizaciones obtengan satisfacción a sus objetivos y aprendamos unos de otros.

**¿Cuál es la política retributiva de los trabajadores de la compañía?**

La política retributiva está fundada en dos principios básicos: equidad interna y competitividad externa, siendo uno de los pilares que nos aseguran disponer en todo momento del profesional adecuado para el desempeño de cada posición, compitiendo en la guerra por el talento en un sector muy competitivo, global y de alta especialización.

**La RSE forma parte indispensable de la estrategia de la compañía. ¿Podría destacarnos algún proyecto del que se sienta especialmente orgulloso?**

En Cepsa nos sentimos muy orgullosos de dos programas de carácter social en los que nuestros profesionales juegan un papel fundamental. El primero es el de los Premios al Valor Social, convocatoria anual por la que desde hace 12 años apoyamos proyectos sociales para la mejora de la calidad de vida de colectivos desfavorecidos, y que tienen que ser avalados por empleados de la compañía que actúan como padrinos/madrinas solidarios. Y el segundo, el programa de voluntariado corporativo "Voluntas", lanzado este año con proyección internacional, y que va dirigido a niños y adolescentes en riesgo de exclusión, personas con discapacidad, y jóvenes.

**¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía?**

Desde Cepsa pensamos en la comunicación interna como una herramienta para construir relaciones sólidas y de confianza entre la empresa y uno de sus más relevantes grupos de interés: sus profesionales. Trabajamos para que la comunicación interna nos ayude a alcanzar la misión y los objetivos empresariales, teniendo presente la visión de la compañía como meta, e impulsando sus valores. Dado el avance de las nuevas tecnologías de la información, se han puesto en marcha, de forma muy rápida, múltiples canales que pueden favorecer la difusión de mensajes de comunicación interna. Adaptamos y utilizamos las nuevas tendencias, como las redes sociales, las aplicaciones móviles, o el canal interno de TV, sin olvidar otros más tradicionales como los boletines digitales o la intranet. Y siempre apoyándonos en el mejor de los canales de comunicación interna: la reunión, la charla informal, la convención, el encuentro, el desayuno de trabajo, etc. En definitiva, la comunicación presencial ■



Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, y el CEO de Cepsa durante la entrevista