



Jorge Lanza,
consejero delegado de **CLH**

Emilio Vázquez

Arrancamos un profundo cambio cultural en la organización de la compañía

A la publicación de esta entrevista se cumplirá un año desde la incorporación de Jorge Lanza como consejero delegado de la Compañía Logística de Hidrocarburos (CLH) y aunque él se declara todavía modestamente como "novato" en la organización y reconoce lo rápido que se le han pasado estos primeros meses, lo cierto es que tras sus palabras se percibe que su llegada está resultando un auténtico revulsivo en las maneras de hacer de CLH.

Asume el cargo de consejero delegado de CLH hace un año procedente de la dirección de la refinería de BP en Whiting (EEUU), compañía en la que ha desempeñado diferentes cargos de relevancia a lo largo de 21 años, incluyendo la presidencia ejecutiva de BP España y Portugal. ¿Cómo definiría la plantilla que se ha encontrado en CLH?

El Grupo CLH es la principal empresa de almacenamiento y transporte de productos petrolíferos de España, además de una de las mayores compañías privadas dentro de su sector a nivel internacional.

El Grupo está integrado en España por CLH, CLH Aviación y TERQUIMSA y cuenta con presencia internacional a través de CLH Pipeline System en Reino Unido y Orpic Logistics Company que desarrolla su actividad en Omán.

En la actualidad, componen su plantilla un total de unos 1.600 empleados, de los cuales 250 pertenecen a CLH Pipeline System, en Reino Unido, que se incorporaron a CLH hace algo más de un año y el resto, es decir, unos 1.300, son españoles.

En general, y como herencia de cuando CLH era una compañía estatal, se trata de profesionales que se incorporaron a CLH muy jóvenes, a menudo en su primer empleo y se jubilarán en la compañía. La baja rotación hace que la plantilla sea muy estable, lo cual ha sido muy positivo pues ha creado un orgullo de pertenencia muy arraigado con profesionales muy comprometidos. La plantilla está muy cualificada, integrada en gran parte por ingenieros y técnicos muy profesionales que conocen muy bien su trabajo.

Como oportunidades, yo diría que la estabilidad ha llevado a un cierto nivel de acomodamiento, en algunos casos, y a un estilo de gestión y dirección muy formal y jerárquico.

En el aspecto demográfico, destacaría el reto que significa la incorporación a la organización de muchos profesionales jóvenes de menos de 30 años en los últimos años mientras que tenemos un *gap* en la franja de los 40 a los 50 años, fruto de una época en la que no se incorporó a nadie.

¿Cómo van a evolucionar las cosas en CLH bajo su dirección?

Acabamos de aprobar un plan estratégico con tres pilares básicos: mayor foco en el cliente, lo que implicará el desarrollo de nuevos servicios, la internacionalización y un cambio cultural.

A nivel cultural, el cambio más visible va a ser la remodelación de nuestras oficinas centrales: vamos a tirar tabiques, salir de los despachos y a configurar nuevos espacios de trabajo común. Pero esto representará solamente el símbolo de una nueva manera de hacer las cosas en la que quere-

¿En qué momento se encuentran en el proceso de cambio?

Estamos trabajando intensamente en cómo ayudar a la plantilla a transformarse. En comité de dirección hemos analizado los comportamientos que queremos transformar y hemos dirigido el diseño de las políticas que van a ayudar a la plantilla a conseguirlo.

Perseguimos que a los objetivos tradicionales numéricos se incorpore el estilo de hacer las cosas. Para ello vamos a valorar a los profesionales, no solo por la consecución de resultados sino por

Vamos a incentivar y premiar el trabajo en equipo dentro de nuestro plan de transformación de la compañía

mos dar más protagonismo al trabajo en equipo, la transversalidad y la participación del empleado. Queremos mejorar la gestión por objetivos, impulsar la meritocracia y potenciar la gestión del talento con procesos tales como el *feedback* honesto.

¿A qué estrategia de negocio acompaña este cambio cultural?

El mundo cambia y este sector no está exento de esta necesidad de transformación. Tenemos retos y oportunidades, nuestros clientes cada vez son más sofisticados y tenemos que adaptarnos. La compañía se está haciendo más grande y compleja al operar en varios países. Todo va dirigido a ser una compañía más ágil. Por ejemplo, pretendemos incentivar y premiar el trabajo en equipo, que haya más debate, compartir conocimiento, trabajar el crecimiento del personal, etc. para adaptarnos a un entorno cambiante. La importancia del cambio cultural es crucial. Como decía, es un pilar de nuestro plan estratégico.

cómo consiguen sus objetivos, si trabajan en equipo, si enfocan al cliente, etc.

En CLH durante mucho tiempo ha ocurrido que al final del año, de acuerdo a las evaluaciones, todos los empleados cumplían al 100% sus objetivos. Para incentivar la meritocracia vamos a subir la exigencia de los objetivos y realmente distinguir y reconocer cada año a aquellos empleados que hayan tenido un desempeño superior.

Además, cada jefe de equipo se verá obligado a tener conversaciones de desempeño explicando a cada uno lo que ha hecho bien y las áreas de mejora. Por ello, una de las cosas que vamos a tener que hacer es formar a la gente en cómo tener conversaciones de *feedback* constructivo, desarrollar sus habilidades de coaching, las más *soft*, que no se venían trabajando.

¿Cómo se ha involucrado el comité de dirección en la transformación cultural?

En primer lugar, la definición de todo el programa

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

de cambio ha sido una labor de equipo de todo el comité de dirección. A partir de ahí, tenemos que demostrarlo en el día a día. Por ejemplo, hemos simplificado el sistema de remuneración y ahora todos nos medimos con los mismos criterios, desde el consejero delegado hasta el último miembro de la plantilla.

La implantación de un sistema de evaluación de *feedback* 360 lo vamos a inaugurar con los miembros del comité de dirección.

A nivel de despachos, nadie va a tener despacho, ni yo mismo.

¿Cómo definiría la Employee Value Proposition de su compañía?

Como valores históricos de CLH destacaríamos nuestra posición de liderazgo en el mercado; el empleo de calidad, con una remuneración por encima de la media del sector; la posibilidad de formarse y desarrollarse en la compañía, que es algo que creo que se ha estado haciendo muy bien y debemos mantener; y la satisfacción general de los empleados que se muestran en un 90,7% orgullosos de trabajar en CLH.

En el desarrollo de carrera, que ya existía, hemos incorporado y vamos a potenciar la internacionalización, la posibilidad de desarrollar una carrera internacional en esta compañía.

Y debemos tener en cuenta que, como nuestras vías de crecimiento vienen por la internacionalización y la diversificación de servicios, tendremos que incorporar a la compañía perfiles más flexibles de los que disponemos en la actualidad.

Hablando de formación y desarrollo, ¿cómo valora el modelo de aprendizaje 70-20-10?

Creo fervientemente en que el 70-20-10 –el 70% de nuestro aprendizaje proviene de “hacer en el puesto”, el 20% de “observar”, y solo el 10% de “aprender académicamente”– es el presente y el futuro. Sin embargo, tradicionalmente el Plan de Formación de una compañía ha analizado en exclusiva ese 10% de la formación académica y es algo a lo que queremos darle la vuelta. Tenemos la necesidad de hacerlo, más si cabe, porque al tener una baja rotación debemos desarrollar al máximo a nuestra plantilla dentro del propio puesto y solo a través de las conversaciones honestas en las que

El director de Recursos Humanos debe ser el generador de un buen entorno de trabajo

se explique qué se está haciendo bien y qué no tanto y cómo hacerlo mejor, podremos mejorar.

¿Cómo debe de ser un buen director de Recursos Humanos, según Jorge Lanza?

Por empezar por lo que no debe ser: no es el jefe de personal de hace años, que tramitaba contratos y nóminas y gestionaba las relaciones sindicales. Lo concibo como el generador de un buen entorno de trabajo en el que los profesionales perciban que pueden contribuir a un objetivo común y en el que pueden desarrollarse profesionalmente.

El responsable de personas debe tener capacidad de empatía y saber leer lo que le motiva a la gente. Tiene que saber llegar al corazón de las personas. El conocimiento del negocio ayuda bastante, aunque también es verdad que he visto directores de Recursos Humanos que provenían de otro sector y se han adaptado rápidamente al nuevo porque conectaban con la gente y detectaban qué cambios había que generar.

Me doy cuenta, además, de que en los comités de dirección de las empresas a menudo el director de Recursos Humanos cumple un papel de aglutinador de equipo o de catalizador del trabajo en equipo.

Yo, al director de RRHH, lo valoro mucho. En relación a los temas de transformación de los que estamos hablando, aporta un gran conocimiento de toda la plantilla y una visión objetiva del pulso de la organización.

Creo que es necesario que la Dirección General mantenga una cierta complicidad con la figura del director de RRHH. Resulta muy difícil trabajar con un director de RRHH con el que no exista *feeling* y conexión.

¿Qué busca con la aportación de una consultora externa como PeopleMatters?

Creo que aporta un gran *expertise* en el tema de la gestión de personas y un bagaje en las mejores prácticas por su trabajo en decenas de compañías que nos aporta perspectivas externas que permiten no tener que inventar la rueda en cada momento y avanzar con mucha mayor celeridad en la mejora de los procesos y la resolución de problemas de la organización ■



Susana Marcos, socia de PeopleMatters, junto al consejero delegado de CLH