

**Vicente Padilla,**  
CEO de **AERTEC**

**AERTEC**  
SOLUTIONS



# Somos una empresa basada en el conocimiento, en las personas

*AERTEC es una empresa multinacional de ingeniería y consultoría especializada en aeronáutica. Cuenta con estudios y proyectos en 39 países, participa en los grandes programas aeronáuticos mundiales y tiene referencias en 100 aeropuertos internacionales. La compañía dispone de oficinas en España, Reino Unido, Francia, Estados Unidos y Colombia, y su plantilla está integrada por un equipo de más de 500 profesionales expertos en aeronáutica. Las personas son la base de su relación con el cliente, el eslabón entre él y la empresa, por lo que la compañía hace un gran esfuerzo para formar y fidelizar a sus profesionales, todos ellos muy cualificados.*

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

Coherencia. Se trata de hacer lo que uno dice, y de decir lo que uno hace. Es fundamental.

Todas las demás medidas en materia de gestión de personas: fomentar el crecimiento profesional, la motivación, el compromiso, la retención del talento... son necesarias, pero no suficientes.

## ¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

Las empresas de hoy están basadas en el conocimiento. Esto es aplicable incluso a empresas de aparente bajo perfil tecnológico como Mercadona o Zara (una vende comida y la otra ropa). La clave del éxito de dichas empresas está en la innovación continua en los procesos, tanto internos como externos. Esto es conocimiento puro, son personas dando lo mejor de sí mismas.

AERTEC Solutions es también una empresa basada en el conocimiento, en las personas. El departamento de RRHH es fundamental.

## ¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH? ¿Cómo ha evolucionado con el tiempo?

El director de RRHH debe ser una persona íntegra, independiente, con autoridad... pero también humana. A la vez debe ser innovadora, orientada a los resultados económicos y con gran capacidad de comunicación.

Finalmente, el director de RRHH tiene que tener también una gran capacidad de adaptación y visión estratégica del negocio. La gestión del cambio –digitalización e internacionalización– se ha convertido en el nuevo gran desafío de las empresas.

## ¿Cómo definiría a la plantilla de su compañía?

AERTEC Solutions es una empresa de ingeniería de conocimiento experto. Por lo tanto, nuestra plantilla se integra principalmente de personal altamente cualificado. En su mayoría son ingenieros y licenciados, pero también los equipos con niveles de formación intermedia están altamente especializados.

No es fácil reemplazar a nuestros profesionales, es por eso que realizamos un gran esfuerzo en formar y retener a todos nuestros empleados.

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

Los valores que queremos en nuestro equipo son los valores de AERTEC Solutions. Creemos que

la formación es un factor clave en la supervivencia de toda empresa. Una compañía que no forma a sus empleados es una organización que muere.

lidad geográfica. El desplazamiento temporal, uno o dos años, de una familia es un tema muy complejo. Cuando una empresa internacional crece, el gran desafío es encontrar personas con habilidades cruzadas: buen gestor, que sepa idiomas, excelente comunicador, resolutivo, con experiencia intercultural, con dotes de liderazgo... El creci-

## La formación es un factor clave en la supervivencia de toda empresa. Una compañía que no forma a sus empleados es una organización que muere

hay que actuar siempre con honestidad, respetar a las personas, identificarnos con el cliente y sus necesidades, generar valor a través del trabajo organizado, poner ilusión en cada proyecto, trabajar con vocación internacional y, además, ser responsables con la sociedad y con el medio ambiente.

## ¿Cómo han evolucionado en los últimos años?

Parodiando a Groucho Marx, estos son nuestros valores, si no le gustan, NO tengo otros. No los hemos cambiado desde que se fundó la empresa.

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

Depende del perfil, tanto desde el punto de vista del conocimiento técnico como desde el punto de vista humano. A veces, nos encontramos con dificultades para encontrar un perfil técnico en España. Esto nos ocurre con ciertos perfiles con altos conocimientos específicos en un sector. Otras veces nos cuesta encontrar perfiles con un buen nivel profesional de inglés. Cuando vas a reuniones internacionales en donde se discuten y argumentan puntos de vista, no vale con un nivel de idiomas B2.

También nos encontramos con carencias de personas que tengan disponibilidad para la movi-

miento se cimenta rellenando los huecos con personas excelentes.

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

La mejor herramienta para el desarrollo personal y profesional es la movilidad, tanto geográfica como en responsabilidades funcionales. Dicho esto, no siempre es fácil. A veces no surgen oportunidades para todos, y esto genera frustración, precisamente, en aquellos empleados con más audacia y ambición de cambio.

Otro punto importante, la organización de la movilidad debe hacerse con prudencia. Todo cambio genera traumas, tanto para el empleado como para la empresa, y el cambio, en el largo plazo, debe ser positivo para todas las partes.

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

La formación es un factor clave en la supervivencia de toda empresa. Una empresa que no forma a sus empleados es una empresa que muere.

El conocimiento experto y las habilidades humanas aplicadas a la empresa –las llamadas *soft skills* en inglés– son las áreas en donde más impartimos formación. Existe una carencia impor-

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

tante en los profesionales en estas áreas. Es ahí en donde concentramos nuestra estrategia en formación, tanto interna como externa.

En el año 2016 registramos cerca de 4.000 horas de formación en toda la empresa.

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

En líneas generales, la formación es bien recibida por parte de los empleados. Dada la complejidad de nuestros proyectos, necesitamos profesionales formados a todos los niveles, que puedan dar

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

Aportan principalmente dos cosas. Por un lado, conocen las mejores prácticas del mercado. Esto es, aportan el conocimiento previo de haber vivido ya experiencias similares con decenas de empresas. Son también capaces de trasladar las buenas prácticas desde otros sectores de la economía. Y, por otro, músculo para implantar nuevas herramientas de RRHH. Las consultoras proporcionan la capacidad adicional de la que las empresas carecen ya que los recursos los tienen dedicados a sus operaciones habituales.

## Cuando una empresa internacional crece, el gran reto es hallar personas con habilidades cruzadas: buen gestor, dotes de liderazgo, idiomas...

respuesta a las exigencias presentes y futuras de este mercado.

En cada acción formativa, medimos la satisfacción de los empleados, la aplicabilidad de la misma en el trabajo y el cumplimiento de los objetivos planteados, obteniendo unos índices muy positivos.

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

Creo que, en el futuro, una buena parte de la formación será a través de internet. Cada vez existen en internet cursos de más calidad, con mejores materiales, realizados por equipos expertos en comunicación, con una variedad mayor de temarios y al alcance de cualquier persona en el planeta. Todo ello a precios hiper-competitivos, o incluso gratuitos, y con el horario que mejor te convenga. El modelo de formación presencial quedará relegado a casos marginales. Algo parecido a lo que ha ocurrido con el cine y el teatro.

Como en toda colaboración profesional, los mejores resultados se consiguen cuando se establece una relación a largo plazo. Esto es, cuando el consultor pasa de ser un subcontratista a ser un socio estratégico de confianza.

**¿Cuáles son los criterios que siguen a la hora de externalizar tareas del departamento de RRHH?**

Cuando queremos implantar nuevas herramientas de RRHH y cuando buscamos el conocimiento experto que nos traiga las mejores prácticas del mercado.

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

Algunos de los productos con los que contamos son los tickets de comedor, seguro médico, tickets para guardería, vehículo de empresa para directivos, detalle por nacimiento y/o adopción de hijos consistente en una canastilla de productos para el bebé, cenas de Navidad, detalle por antigüedad del trabajador en la empresa. También ofrecemos

a nuestros trabajadores productos como el café, cacao, leche e infusiones para que puedan hacer una pausa en un ambiente distendido.

Para favorecer la conciliación laboral y familiar, nuestra empresa ofrece flexibilidad en los horarios de entrada y salida. Finalmente, gracias a nuestros acuerdos con proveedores ofrecemos a nuestros empleados descuentos en productos financieros y en sus viajes personales.

Por otro lado, en materia de desarrollo profesional, disponemos de becas de formación en idiomas.

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

Los principios básicos de la política retributiva son la equidad interna y la competitividad externa. Para ello, tenemos un modelo que parametriza todos y cada uno de los salarios de los empleados de acuerdo con su contribución al modelo de negocio. Dicho esto, la política busca la recompensa más allá del modelo puramente económico: salario, incentivos y beneficios tipo cobertura sanitaria o tickets de guardería. Entendemos que son parte integrante de la retribución otros elementos intangibles como la flexibilidad horaria, el desarrollo profesional, la cercanía de la Dirección General, etc.

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

El Euro-Solidario es una iniciativa que salió de los propios trabajadores de AERTEC Solutions. Los trabajadores que quieran donan mensualmente parte de su salario a una cuenta, y por cada euro donado, la empresa aporta la misma cantidad. Cada cierto tiempo, el dinero recaudado se entrega a la ONG Entreculturas. Este dinero se dedica a acciones de escolarización en países en desarrollo. Nosotros pensamos que la mejor manera de ayudar es invirtiendo en la educación de las futuras generaciones. Las acciones van desde comprar libros de texto hasta la contribución a la construcción de escuelas.

**¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía? ¿Cuáles son las herramientas que utilizan?**

En AERTEC Solutions desarrollamos diferentes acciones para conseguir una mayor implicación y motivación de la plantilla, aumento del orgullo de pertenencia ("soy AERTEC"), y conocernos mejor para mejorar la productividad y optimizar la comunicación externa que parte de la propia plantilla. Para ello usamos herramientas como el manual de acogida; reuniones mensuales de equipo; sesiones informativas mensuales que persiguen el refresco continuo de los procedimientos corporativos y denominamos "Misión Orienta"; el evento "Conoce AERTEC"; un encuentro anual de toda la plantilla con la Dirección General; la jornada anual de *team building*; la cena anual de Navidad (incluye premio "Mejor Compañero del Año"); el "OneStop" (canal de centralizado de comunicación para la propuesta de sugerencias, reclamaciones, mantenimiento, solicitar nuevos servicios...), y, por supuesto, la intranet. ■



Vicente Padilla junto a Victoria Gismera, directora de PeopleMatters