



Gracias a un modelo integrado, a su excelencia técnica y capacidad de adaptación, Cepsa se ha consolidado como una de las compañías líderes del sector energético y aspira a ser la organización energética global de referencia. Para ello dispone de un Plan Estratégico con un horizonte 2030 que marca los objetivos que se han propuesto alcanzar.



[ ENTREVISTA /  
CEPSA ]

## Carlos Morán

Director de RRHH y Organización de **CEPSA**

CAMILLA HILLIER-FRY

Socia de PeopleMatters.

**Describe su compañía (presencia en España etc.) y sus prioridades en la actualidad.**

Cepsa es una compañía energética global integrada presente en todas las fases de la cadena de valor del petróleo y del gas, con cerca de 10.000 expertos profesionales y a desarrollar nuestras actividades en los cinco continentes. Con el espíritu dinámico e innovador que nos ha caracterizado en nuestros cerca de 90 años de experiencia, estamos en un proceso de mejora continua a la búsqueda de nuevas metas y nuevos retos de forma constante, manteniendo firme el compromiso de la máxima satisfacción del cliente, adaptando la energía a sus necesidades.

**¿Qué ha provocado que su compañía tome iniciativas para reforzar el talento en la era digital?**

Actualmente la mayoría de las empresas nos encontramos en un proceso

de transformación digital y esto impacta directamente en el ámbito de RR.HH. El principal reto no consiste únicamente en la contratación de perfiles digitales, sino también en la adaptación del conocimiento de los empleados a los nuevos entornos y los nuevos retos. En las empresas debemos generar un cambio de cultura que propicie el trabajo con nuevas metodologías innovadoras y tecnológicas que fundamentalmente faciliten la vida al empleado. En este contexto de cambio conviven metodologías tradicionales y las metodologías llamadas "ágiles". Estas últimas pretenden al fin y al cabo implementar procedimientos más rápidos y más eficientes, liberarnos de todo aquello que es innecesario, haciéndonos más productivos y más colaborativos.

Nos transformamos digitalmente también para aprovechar todo el potencial del análisis del Big Data para la toma



de decisiones estratégicas, para no llegar tarde y para adaptarnos a lo que nos venga en el futuro.

### ¿Cómo describiría el cambio cultural que está experimentando en su compañía?

A partir de los drivers estratégicos definidos en nuestro plan CEPESA 2030 estamos revisando los elementos que conforman nuestra cultura corporativa y compare el cómo somos, cómo nos comportamos, cómo tomamos decisiones e impactamos en nuestro entorno vs cómo necesitamos y queremos ser para conseguir los objetivos y retos que hemos definido en dicho plan estratégico.

Este cambio cultural implica, por tanto, una revisión de nuestra misión, visión y valores, nuestra normativa fundamental, desde el Código de Ética y Conducta hasta las políticas que lo desarrollan y su normativa y procedimientos operativos, pero también nuestro modelo de liderazgo, nuestro entorno de trabajo, la forma en que comunicamos y nos relacionamos. El objetivo es ser la empresa energética de preferencia, cuyo centro de atención es la persona; una empresa moderna, digital, internacional, diversa, sostenible, segura y estable a la vez que dinámica e innovadora.

### ¿Qué significa el talento en la era digital para su compañía? ¿En qué se diferencia del talento que gestionaba antes?

El talento en la era digital significa personas con capacidad para interactuar con todo tipo de herramientas tecnológicas, que gestionan a partir de la información de una manera más eficaz, sabiendo buscar, evaluar, organizar y compartir con los demás en entornos colaborativos digitales, trabajar en red, etc.

El Talento digital quiere empresas que se adapten a sus necesidades y que se lo pongan fácil: chats, blogs, formularios sencillos e intuitivos, etc. Es un talento que espera nuevas formas de comunicación y que se caracteriza por las "ganas de desprender para aprender (por estar inmerso en un aprendizaje continuo), por su capacidad para adaptarse e impulsar el cambio, por



“En las empresas debemos generar un cambio de cultura que propicie el trabajo con nuevas metodologías innovadoras y tecnológicas que fundamentalmente faciliten la vida al empleado”

sus ideas innovadoras, por una manera distinta de colaborar para conseguir objetivos y por sus ganas de hacer y de aportar.

### ¿Se ha redefinido el rol del líder para gestionar al Talento en la Era Digital? Por ejemplo para asegurar un estilo de liderazgo más inclusivo, colaborador, inspirador y adecuado a una estructura más plana y cultura más abierta.

Precisamente estamos trabajando en reformular nuestro modelo de liderazgo, para dar respuesta, entre otras a las necesidades derivadas de la Era digital. Estamos pensando en nuevos estilos de liderazgo más inclusivos, más abiertos, cercanos y colaborativos.

Las empresas en los entornos digitales son cada vez más horizontales y exigen un mayor empoderamiento de los empleados y una mayor interacción con los clientes y stakeholder.

### ¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?

Hoy en día todos somos digitales con un mayor o menor grado de madurez digital. Los candidatos claramente son digitales y estén buscando trabajo o no, están en las redes sociales.

Lo que buscan es conocer más de una empresa, información real y transparente, poder conversar e interactuar con ella. Por lo tanto es fundamental contar con embajadores activos de marca en los canales digitales que transmitan la autenticidad de la compañía compartiendo experiencias y contenidos. Asimismo, es importante contar con una web mucho más visual e interactiva que ponga a disposición de los candidatos toda la información relevante de manera sencilla.

Para atraer profesionales de perfiles digitales en Cepsa hemos puesto en marcha dos estrategias:



## El talento digital es exigente y tiene ya una opinión formada sobre en qué tipo de empresa quiere trabajar. Estamos migrando a un modelo de gobierno más ágil y estimulante en el que un empleado puede marcar la diferencia sin necesidad de ser un “veterano” ●

- Para atraer talento digital junior: hemos lanzado el programa DIGITAL CHALLENGE dirigido a graduados del ámbito científico tecnológico interesados en proyectos de transformación digital a los que les ofrecemos trabajar con las últimas tendencias en tecnologías e impulsar cambios dentro de la compañía.

Hemos lanzado una campaña para dar difusión a través de redes sociales, Recruiting Erasmus de la mano de PeopleMatters, universidades y nuestra página web.

- Para atraer perfiles digitales senior utilizamos los servicios de Nethunters para que sean ellos los que nos proporcionen a los mejores profesionales a través de búsqueda directa. Lo importante aquí es realmente contar con un proyecto atractivo, retador y sólido para que no duden a la hora de cambiar de empresa.

### ¿Qué hace su compañía para detectar y desarrollar este talento?

Nos hemos replanteado las cosas y somos conscientes de que tenemos que buscar talento digital para todas las áreas de la compañía, no sólo para sistemas de información, y, por lo tanto, en nuestros procesos de selección, no sólo damos peso a las competencias, sino también a los comportamientos digitales. Además es importante que las personas que incorporamos tengan un talante colaborador y les guste compartir su trabajo y ejerciten de manera habitual el pensamiento creativo.

El talento digital es exigente y tiene ya una opinión formada sobre en qué tipo de empresa quiere trabajar. Esta-

mos migrando a un modelo de gobierno más ágil y estimulante en el que un empleado puede marcar la diferencia sin necesidad de ser un “veterano”. Tenemos espacios de innovación como el Think Box, en la que cualquier idea genial se puede llevar a la práctica.

Entendemos que lograr que el talento digital permanezca con nosotros pasa por contar con mecanismos de compensación dinámicos y transparentes y por saber presentar a los empleados retos ilusionantes. Necesitamos contar con políticas y programas de RR.HH. adaptados a la realidad de cada persona para disponer de talento comprometido adaptado a la estrategia de la compañía.

### ¿Cómo han cambiado las estrategias de motivar las personas con talento en la era digital?

Ciertamente atraer y retener el talento en la era digital es un reto. En los últimos años hemos desarrollado nuevas estrategias que son muy valoradas por nuestros empleados y que nos posicionan entre las mejores empresas para trabajar en diversos monitores y certificaciones. Creemos que invertir en temas como la conciliación o formas de trabajo más flexibles es invertir en satisfacción, motivación y reputación y, por lo tanto, en eficiencia y compromiso.

### ¿Merece la pena intentar retener el talento? ¿Debemos ahora acostumbrarnos a la movilidad de talento?

Siempre merecerá la pena retener el talento, pero indudablemente, en un entorno tan cambiante, donde hay tanta demanda de profesionales en relación con la oferta en determina-

dos perfiles, es necesario ser creativo y plantearse, por ejemplo, nuevas formas de contratación.

### ¿Qué hacen en su compañía para reconocer y recompensar el talento en la era digital? ¿Implica cambiar los sistemas tradicionales como, por ejemplo, los objetivos individuales?

Hasta el momento no nos hemos planteado modificaciones en nuestro modelo de gestión de talento que específicamente trajeran por causa necesidades derivadas de la llamada era digital. En parte puede deberse a que es un modelo relativamente moderno y en el que hemos introducido ya cambios muy relevantes.

Por ejemplo, hemos dado un peso significativamente alto a la compensación variable, adoptando un modelo que reconozca de manera importante la contribución individual en la consecución de objetivos, con una sistemática de evaluación del desempeño recientemente implantada que incorpora el feedback continuo. O bien hemos introducido elementos de reconocimiento complementarios, en soportes digitales, que afloran comportamientos ejemplares que reflejen nuestros valores.

Y es cierto que empezamos a observar la necesidad de incorporar algunos elementos complementarios en la compensación de talento digital, como son los fondos individuales para la permanente formación y actualización técnica, con un componente individual en la decisión de las acciones formativas a realizar.

### ¿Qué herramientas de gestión han cambiado o piensan actualizar? Por ejemplo, adaptar su diccionario de competencias corporativas, el sistema de evaluación del desempeño, etc.

Este año hemos revisado nuestro modelo de evaluación de desempeño para adaptarlo a las necesidades de nuestra compañía, incorporando nuevos elementos que nos ayuden en la gestión del desarrollo de nuestros profesionales como son la realización de los comités de talento destinados a identificar los altos potenciales y definir soluciones de desarrollo adaptadas a sus necesidades y los objetivos estratégicos de la compañía. ]