



Carlos Morán,
director de RRHH y Organización de
CEPSA

Alberto Martín

La mejor herramienta de formación es la movilidad en todas sus vertientes

CEPSA es un grupo energético, 100% propiedad del fondo soberano emiratí IPIC, que emplea a más de 11.000 profesionales y que ejerce su actividad en todas las fases de la cadena de valor de los hidrocarburos. Ha desarrollado una área petroquímica importante, en la que fabrica y comercializa materia prima para la elaboración de productos de alto valor añadido que son utilizados, principalmente, para la producción de plásticos de nueva generación y detergentes biodegradables. Desarrolla también una importante labor investigadora para lo cual cuenta con un Centro de Investigación en Alcalá de Henares en el que trabajan más de 60 investigadores. El Grupo cuenta con una notable presencia en España y está presente en Argelia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Colombia, Emiratos Árabes Unidos, Gran Bretaña, Holanda, Italia, Marruecos, Panamá, Perú y Portugal.

¿Cómo describiría la estructura de la Dirección de RRHH y Organización que dirige?

A lo largo del año 2012, hemos acometido una profunda reorganización de nuestra estructura con el objeto de dotarnos de una función de RRHH independiente y fortalecida, orientada a actuar como un auténtico *business partner*. Desde la Dirección Corporativa de Recursos Humanos se definen las políticas y los estándares de actuación, se impulsan las mejores prácticas, se supervisa una óptima asignación de recursos a lo largo de las unidades de negocio, garantizando así un servicio efectivo y eficiente de costes a dichas unidades para sus necesidades en materia de Gestión de Personas.

Esta estructura, adaptada a los requerimientos del Grupo, se basa en un modelo operativo "socio-local", conjugando cercanía a los negocios a través de los *HR Business partners* que les dan servicio, aplicando políticas, procesos y sistemas homogéneos, establecidos por las áreas corporativas, aunque adaptados a la necesidad de cada negocio.

¿Qué relación establece con las otras direcciones de Recursos Humanos de los demás países?

En el Grupo CEPSA existe una única Dirección de la función de Recursos Humanos que tiene, por tanto, un ámbito internacional. Las unidades que prestan servicio en los diferentes países están integradas en el modelo siendo, normalmente, desarrollos específicos de la estructura del *Business partner* del negocio correspondiente que siguen procesos homogéneos bajo un sistema común que le da soporte. No obstante, dentro de la organización hay que tener en cuenta el factor país y las peculiaridades que implica actuar en un contexto completamente distinto, circunstancias que se solventan con estructuras adaptadas tanto en recursos como en procesos. Hoy la tecnología resuelve muchos problemas que implica la distancia geográfica, pero la cercanía humana sigue requiriendo una relación personal constante y mantener un ritmo de visitas y encuentros.

¿Qué valores buscan en sus empleados?

Existen unas competencias comunes que todo empleado de CEPSA debería poseer: el compromiso, el trabajo en equipo, la iniciativa y la orientación a resultados. En definitiva, nos interesan profesionales responsables, capaces de comprometerse con nuestro proyecto de empresa internacional, con ganas de evolucionar y de asumir retos, personas que disfruten trabajando en objetivos comunes, con iniciativa e ilusión.

Hoy la tecnología resuelve muchos problemas derivados de la distancia geográfica, pero la cercanía humana sigue requiriendo una relación personal

¿Qué peso tiene la formación en la organización de la compañía?

La práctica totalidad de nuestros empleados participa en nuestros programas de formación, siendo uno de los pilares del modelo de desarrollo y gestión del talento y, por tanto, de la gestión de personas en el Grupo CEPSA. Nuestra compañía se encuentra en pleno proceso de transformación y crecimiento internacional y, por ello, nuestros empleados disponen de la oportunidad de participar en diferentes planes de formación y desarrollo diseñados no sólo para la actualización de sus conocimientos sino como preparación para afrontar los retos que el Grupo afronta, como es el caso de nuestro Programa de Desarrollo Gerencial.

En CEPSA estamos convencidos de que la mejor herramienta de formación y desarrollo de las personas es la movilidad en todas sus vertientes, funcional y geográfica. Es por esta razón por lo que, de una manera intensiva, venimos apostando por su sistematización y organización. No hay manera más eficiente y segura de aprender que afrontar nuevos retos, en entornos distintos y frente a realidades más

complejas, siempre con el apoyo de la Dirección y el soporte de un proceso que minimice los riesgos.

Recientemente han presentado el "Programa Graduados", junto con el Club Español de la Energía y la Nebrija Business School. ¿A quién va dirigido?

El "Programa Graduados" va dirigido a jóvenes universitarios con alto potencial y un excelente nivel de idiomas foráneos, que cuentan con una incipiente experiencia profesional, y presentan un marcado perfil y vocación de desarrollo de sus carreras en un entorno internacional. El objetivo es facilitar una integración rápida y eficiente de este colectivo en un Grupo industrial como CEPSA completando su formación de base con un conocimiento amplio del sector del petróleo, así como poniendo especial énfasis en complementar su preparación con una formación en capacidades de gestión y liderazgo, aspectos que, hoy por hoy, no se tratan en el ámbito universitario. Realizando este programa de manera colectiva se obtienen sinergias adicionales: se genera compromiso y orgullo de pertenencia, se hace

equipo y se cimenta una relación personal con el resto de compañeros. Con este bagaje cubriremos parte de nuestras necesidades de plantilla para los próximos meses en titulaciones tipo que sabemos que se adecuarán a nuestra planificación de recursos, así como proporcionamos la renovación de la plantilla con nuevas generaciones

¿Por qué han apostado por una formación que intercala la teoría con la práctica?

Una formación teórica no puede verse completa sin la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos. Los vínculos entre la universidad y la empresa son clave para desarrollar al máximo el talento y las habilidades de gestión y dirección de equipos. Por eso, este programa combina el conocimiento del negocio y del sector energético, con la necesaria adquisición de competencias y habilidades conductuales, con una duración de tres meses a tiempo completo, desarrollado en un entorno bilingüe inglés/español, y con el apoyo de un mentor durante todo el proceso de aprendizaje. Esto sin duda facilitará su integración en la compañía, acelerando las

transferencias de aprendizaje y ayudándoles a conocer la estructura y las personas de la organización mucho más rápido, además de ser un excelente vehículo transmisor de la cultura de la empresa.

Además de la motivación de, más tarde, poder entrar a trabajar en CEPSA ¿qué otros valores destacan los alumnos de este nuevo programa?

La complicada situación que estamos atravesando hace que iniciativas como ésta permita a los jóvenes que han apostado con su esfuerzo por su carrera, puedan continuar su preparación con un complemento extraordinario. La posibilidad de tener un recorrido formativo sobre toda la cadena de valor del petróleo, realizada por los propios profesionales de la compañía, que incluye visitas tanto a nuestro Centro de Investigación como a centros industriales, combinado con la participación del Club Español de la Energía, que les dará una visión global del negocio de Oil & Gas y la Nebrija Business School, con un programa de desarrollo de habilidades empresariales, va a proporcionar a estos jóvenes una experiencia formativa de valor excepcional, no sólo en el plano profesional, sino también en el personal.

¿Qué peso tiene la promoción interna en CEPSA?

En estos momentos, supone un 95% de la cobertura total de vacantes. Este gran apoyo a la movilidad interna se debe al compromiso de la Dirección del Grupo con nuestros profesionales. El sistema de Gestión por Competencias, el Módulo Integrado de Evaluación (MIDE) de las Personas, que combina Capacidades y Desempeño, los Planes de Sucesión o la Oferta de Empleo Interna son algunas de las herramientas que CEPSA utiliza para fomentar y facilitar la promoción interna y con ello conseguir una plantilla cohesionada, satisfecha y comprometida.

¿Dentro de dicha promoción interna qué papel juega la movilidad internacional?

La movilidad internacional se enmarca dentro de las distintas oportunidades de desarrollo que se ofrecen a nuestros empleados y que está relacionada con los objetivos de expansión de la compañía. Somos conscientes del esfuerzo

que esto puede suponer para nuestros empleados y sus familias y de cara a facilitar dicha movilidad se ofrece un paquete de expatriación completo y muy competitivo, homologable al que en este sentido ofrecen las empresas y grupos empresariales similares a CEPSA.

Volvemos de nuevo a la importancia de la formación. ¿Qué papel tiene ésta en la movilidad internacional?

En CEPSA consideramos que las experiencias en el extranjero enriquecen a nuestros empleados. Está demostrado que el impacto en el desarrollo profesional de una persona viene de situaciones vivenciales basadas en la experiencia, y en este sentido una movilidad internacional contribuye al desarrollo de comportamientos, a través de la experimentación real de reto en un entorno y cultura diferente.

CEPSA está comprometida con principios sociales y participa en diferentes asociaciones empresariales.

En estos momentos se está desplegando el Plan de Responsabilidad Corporativa del Grupo CEPSA 2013 – 2015 en el que nos hemos puesto unos retos ambiciosos en todos los indicadores analizados y también los relativos a las Personas. Además, entre las acciones ya en marcha de las que nos sentimos más orgullosos destacaría varias. Anualmente, el Grupo CEPSA convoca los denominados Premios al Valor Social, una iniciativa pensada para ayudar a los colectivos menos favorecidos en la que los trabajadores del Grupo promueven la obtención de una ayuda económica a favor de organizaciones no lucrativas; desde junio de 2011 desarrollamos junto con la Fundación Adecco el denominado Plan Familia, a través del cual, 56 familias de otros tantos

La movilidad internacional contribuye al desarrollo, a través de la experimentación real en un entorno y cultura diferente

La estrategia 2012-2016 persigue convertir a CEPSA en una de las primeras empresas energéticas europeas. ¿Qué papel tiene RRHH en este camino?

Para ser competitivos internacionalmente los RRHH también se tienen que transformar. Uno de los principales retos es hacer ver que CEPSA es un buen sitio para desarrollar la carrera de cualquier profesional del sector. Es un desafío para nosotros dar a conocer CEPSA y presentarla de forma atractiva, para así obtener el compromiso de ese talento tan necesario que se encuentra fuera de nuestras fronteras.

¿Cómo se trabaja la comunicación interna?

La comunicación interna es otra de las herramientas básica y esencial de la compañía. Con ella, reforzamos la cultura corporativa y el sentimiento de orgullo y pertenencia al Grupo. Para ello utilizamos multitud de canales de comunicación: boletines y revistas, tabloneros de anuncios, buzones de sugerencias, encuentros con directivos para fomentar el diálogo... También se forma a los responsables de equipo para que fomenten la comunicación interna a través de la línea de mando.

empleados del Grupo se han beneficiado de un plan personalizado de ayuda y acompañamiento para la integración social y laboral; también somos una de las empresas fundadoras y promotoras de la colaboración con la Administración en las políticas contra la violencia de género y a favor de la integración socio-laboral de las personas maltratadas, etc.

Finalmente ¿qué beneficios sociales aporta a sus empleados CEPSA?

Tratamos de ofrecer la máxima flexibilidad en la gestión del tiempo de trabajo y el cumplimiento de la jornada, lo cual facilita gestionar la situación de maternidad en toda su expresión, desde el embarazo, hasta el posterior cuidado y atención de los hijos. Por otra parte, CEPSA ofrece una serie de beneficios sociales como las becas para estudios de empleados e hijos de empleados, los cheques guardería, contribuciones a los seguros médicos, etc. CEPSA tiene establecida una importante política de Atención Social orientada a cubrir las necesidades sociales, familiares y personales de sus trabajadores y pensionistas ■

al detalle

Cepsa en cifras

- El número de empleados en CEPSA es de 11.743, siendo un 33% mujeres, y un 93% empleados indefinidos.
- La edad media de la plantilla es de 42 años y la antigüedad media es de once años.
- Anualmente, se realizan más de 400.000 horas de formación.

