Caso de estudio:

CEPSA ¿Cómo atraer y retener a los mejores profesionales?

Compañía Española de Petróleos S.A. (CEPSA) es un grupo energético integrado, presente en todas las fases de la cadena de valor del petróleo, que emplea cerca de 12.000 profesionales. Realiza actividades de exploración y producción de petróleo y gas natural; refino, transporte y comercialización de derivados petrolíferos y de gas; petroquímica; cogeneración; y comercialización de biocarburantes y de energía eléctrica. Además de ser una de las principales empresas españolas del sector energético, ha llevado a cabo un progresivo proceso de internacionalización de sus actividades que la permite estar presente en países como Argelia, Marruecos, Brasil, Canadá, Colombia, Egipto, Panamá, Perú, Holanda, Bélgica, Gran Bretaña, Italia y Portugal. Juega un papel clave en el suministro de energía en sus zonas de influencia, contribuyendo al desarrollo social y económico de las áreas en las que opera, con especial atención en la seguridad y la conservación del medio ambiente. Sus principales datos económicos y sociales aparecen recogidos en la figura 1.

Figura 1: Datos económicos y sociales

	2010	2009	2008
Datos económicos (millones de €)			
Cifra de negocio	19.696	16.084	22.831
Resultado de explotación ajustado	680	468	880
Beneficio ajustado atribuible después de impuestos	418	270	524
Datos sociales			
Nº de empleados	11.814	11.703	11.815
Mujeres (%)	33	33	33
Empleados internacionales (%)	13	13	12
Edad media	41,7	41,4	41
Antigüedad media	12,6	12,4	12
Nº de altas de empleados	1.114	1.060	1.490
Nº de bajas de empleados	1.107	1.024	1.047
Rotación de empleados[1]	409	437	554
Horas de formación	450.000	462.839	600.753
Media horas de formación	45	45	60
Índice de absentismo por enfermedad común	3,10	3,43	3,60
Absentismo laboral (%)	4,80	5,30	5,46
Valor económico distribuido a los empleados[2] (millones de €)	572	530,90	554,70

Las políticas de recursos humanos de la compañía tienen como misión reforzar el capital humano e intelectual ofreciendo una carrera laboral estimulante y un ambiente de trabajo atractivo, en un entorno saludable y seguro, como forma de atraer y retener a los mejores profesionales.

Atracción y retención del talento

Para CEPSA, los empleados constituyen uno de los activos más valiosos de la compañía por lo que uno de sus principales objetivos es consolidar el compromiso y fomentar el sentido de pertenencia de sus trabajadores. Por otro lado, al tratarse de un sector altamente especializado, resulta fundamental contar con los mejores profesionales. Todo ello justifica que para CEPSA, la atracción y retención del talento constituyan una línea estratégica en la gestión de su personal. En este escenario, CEPSA se encarga de formular e implantar las herramientas necesarias para captar y retener a los mejores profesionales. Para ello, ha desarrollado un sistema muy eficaz que le permite identificar y seleccionar a los mejores profesionales.

Por otro lado, también ha puesto en marcha diversas herramientas que faciliten la consolidación y permanencia de sus empleados. Algunos ejemplos son las políticas de desarrollo profesional, los sistemas de evaluación del desempeño, los planes de formación continua, las políticas de conciliación entre la vida familiar y la profesional, el fomento de la igualdad entre hombres y mujeres y la comunicación transversal entre los miembros de la organización. Además, ofrece diversos beneficios sociales a los trabajadores y sus familiares, como planes de pensiones, ayudas escolares y de comida, seguros y concesión de becas.

Atraer a los mejores candidatos: Proceso de selección

Con la finalidad de atraer a los mejores profesionales, la compañía emplea diferentes herramientas que le permiten llevar a cabo sus procesos de selección. Para ello, dispone de un equipo de profesionales especializados en la selección de personal. Cada proceso de selección se diseña en función de las características del puesto a cubrir, lo que garantiza una buena adecuación de los candidatos al perfil de competencias del puesto.

El proceso consta de pruebas psicotécnicas (razonamiento, aptitudes y personalidad), dinámicas de grupo, una prueba de idiomas y una entrevista personal con el Departamento de Selección. El proceso finaliza con una entrevista entre el candidato y la persona responsable del puesto a cubrir.

Para CEPSA, el protagonista del proceso de selección es el candidato, por lo que su objetivo es que se sienta cómodo y permita conocer la potencialidad que puede aportar al grupo. Prueba de este compromiso de la compañía con sus potenciales trabajadores es la información que aparece en el enlace “Trabaja con nosotros” y que puede consultarse en la página web de la compañía. Consejos prácticos para afrontar con éxito los test psicotécnicos o una entrevista personal, son algunos de los contenidos que aparecen en dicho enlace. Además, también se publican y actualizan periódicamente todas las ofertas de empleo de la compañía (con información detallada sobre la referencia del puesto, área, ubicación, descripción del puesto y perfil del candidato).

Los candidatos interesados pueden enviar su currículum vitae a través de una aplicación que la empresa ha diseñado para ello. Basta con darse de alta como usuario y suscribirse al servicio de C.V. on-line. Una vez completado el C.V. en base al perfil profesional del candidato, éste podrá ser modificado o ampliado en todo momento.

Otro ejemplo de la transparencia y afán por darse a conocer a los potenciales candidatos es la publicación de algunas experiencias reales de las personas que trabajan en la compañía. CEPSA lo denomina “Mis referencias”.

De esta forma, la empresa invita al candidato a consultar “sus referencias” (como si de un trabajador se tratase), transmitiendo así al mercado laboral las experiencias de sus actuales trabajadores. Esta información hace que los potenciales trabajadores se hagan una idea más aproximada sobre el tipo de perfil que busca la compañía así como del nivel de satisfacción de sus empleados.

Finalmente, destacar la herramienta “Al otro lado de la mesa: Tú preguntas y CEPSA responde” que también puede consultarse en el enlace “Trabaja con nosotros”. Se trata de un tutorial guiado en el que el candidato puede consultar o formular preguntas sobre la compañía.

En concreto, pueden consultarse una serie de preguntas cerradas sobre la empresa como si ésta fuese un candidato que está pasando por un proceso de selección: experiencia, formación, planes de futuro, tipo de personas que trabajan con ella, cómo cuida y elige a su equipo, qué ofrece a su equipo, razones para elegirla y referencias. Además, el candidato puede formular cualquier pregunta abierta que no esté recogida entre las anteriores.

La pregunta siempre es respondida por una amable persona en un tiempo razonable. Por otra parte, CEPSA colabora con la universidad a través de la Fundación Universidad-Empresa ofreciendo becas Citius y Optimus que permiten a los recién graduados tener una primera aproximación al mundo profesional. Además, los alumnos que se encuentren en sus últimos años de formación, pueden realizar sus prácticas en la empresa en los ámbitos de ingeniería, producción, administración, marketing, investigación, recursos humanos y otras áreas del grupo. El disfrute de una beca o la realización de una práctica podría constituir el primer paso de una prometedora carrera dentro de la compañía. Finalmente, CEPSA tiene firmadas dos Cátedras en colaboración con las Universidades de Cádiz y de Huelva cuyo objetivo es la realización de diferentes tipos de actividades de docencia, formación e investigación.

Retener a los mejores empleados: Desarrollo profesional y sistemas de evaluación del desempeño

La empresa ha desarrollado un “Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias” con el objetivo de detectar las necesidades de formación de sus trabajadores y elaborar planes de desarrollo. Consta de tres fases: 1)

información y formación a los empleados sobre el modelo; 2) evaluación de las competencias conductuales y profesionales de las personas; 3) análisis de los resultados.

El proyecto, en el que han participado unas 1.600 personas, ha permitido desarrollar acciones formativas en función de las características individuales y del perfil profesional de cada trabajador. De forma muy similar, también se ha puesto en marcha el "Proyecto de Desarrollo de Mandos de Fabricación" cuyo objetivo es que todos los trabajadores que ocupen puestos de responsabilidad conozcan y apliquen las herramientas propias de su cargo.

Por otro lado, CEPSA también ha desarrollado sistemas de evaluación del desempeño profesional que permiten obtener una información objetiva del grado de cumplimiento de los objetivos de los trabajadores. De esta forma, los responsables de las diferentes áreas pueden evaluar los progresos individuales de los profesionales que están a su cargo. Otro de los pilares básicos en la gestión de recursos humanos de CEPSA es su permanente apuesta por la formación.

La actualización de las destrezas y habilidades de los cerca de 12.000 profesionales que componen la organización, constituye un elemento esencial del futuro empresarial de la compañía y una competencia básica para potenciar el talento, la excelencia en la gestión y responder con rapidez y eficiencia a los cambios del entorno. En 2010 se impartieron más de 450.000 horas de formación con un promedio de 45 horas por empleado.

Además, se actualizó el modelo de formación para adaptarlo a los nuevos enfoques de negocio y proyectos y a las especificidades del "Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias". El nuevo modelo tiene un carácter universal que da respuesta, por un lado, a las distintas necesidades formativas e inquietudes de aprendizaje de los empleados y, por otro, a las exigencias, responsabilidades y funciones que requiere el negocio. Se lleva a cabo a través de un sistema estructurado y modular que ofrece itinerarios formativos basados en una metodología que combina la formación presencial y on-line.

Referencia:

Mora, E. (s/f). Casos prácticos de recursos humanos. Recuperado de: www.pearson.es/delacalleyortizdeurbina