



Erundino Neira, director de RR HH de Enagás

Erundino Neira reconoce no haber pensado en los RR HH en la primera mitad de su carrera. Marino Mercante de profesión, fue capitán en la flota de Repsol Petróleo y no fue hasta cuando le ofrecieron quedarse en tierra de jefe de operaciones y seguridad cuando su futuro dio un giro hacia esta área. Le nombraron jefe de Relaciones Laborales y cursó un posgrado en Recursos Humanos en la Universidad de Deusto. Es director de RR HH de Enagás desde 2000.

De la mera orientación a los resultados

Enagás no es una compañía al uso, con sus clientes, sus proveedores, su competencia... Tiene una labor estratégica para el país y eso la hace operar en un marco altamente regulado. En esa situación en la que cabría tomarse las cosas con cierta tranquilidad, puesto que no faltan los recursos ni el trabajo, Enagás ha optado por incrementar su productividad y su eficiencia, haciendo crecer sus resultados. En los últimos cuatro o cinco años ha duplicado su actividad incrementando su plantilla sólo un 6%, en 50 personas.

Desde el punto de vista de la gestión de los RR HH se ha pasado de una situación reactiva, más orientada a la administración de personal, a una vía mucho más proactiva, en la que se cree que las personas pueden representar un activo diferente de verdad, que bien organizadas pueden llevar a una situación de mejores resultados para la empresa y sus accionistas. Con la convicción de que las personas deben estar orientadas a resultados.

Fue a partir de la salida a Bolsa de la compañía, en 2002, cuando Enagás inició su relación con PeopleMatters, por la voluntad, impulsada por su presidente, Antonio González-Adalid, de tratar las retribuciones de una forma diferente. "Para todos nosotros es un ejemplo de cómo salvar inercias y ponerse al frente de la compañía", señala Susana Marcos, la responsable de la cuenta en PeopleMatters.

Enagás estrenó un proceso de cambios con la introducción de la retribución variable. ¿Era necesaria una motivación importante para afrontar y capitanear el cambio de una empresa semipública a otra privada?

Erundino Neira, director de RR HH de Enagás (E.N.): En paralelo hicimos un estudio cualitativo de percepciones de los trabajadores con respecto a la compañía. No era el clásico estudio de clima, sino de cómo los empleados piensan y opinan de su situación en la empresa. Se hicieron entrevistas individuales y de grupo a 150 extrayéndose conclusiones que nos dieron una visión muy aproximada de la realidad. El conocer estas percepciones es muy importante, ya que las personas actúan basándose en ellas y éstas a su vez conforman su conducta y motivación para el trabajo.

¿Cuáles eran las conclusiones básicas de ese estudio?

E.N.: Como puntos fuertes, nos encontramos con una empresa donde las cosas se hacían bien, incluso "mejor que los demás", y de la cual la mayoría de los empleados estaban muy orgullosos. No obstante, se identificaron diversos puntos de mejora, pues se percibía cierta "acomodación" y la necesidad de aplicar un poco de tensión a la organización. Tampoco debíamos conformarnos con el buen nivel técnico existente, sino implantar un criterio de mejora permanente que nos permitiera ser referentes tecnológicos.

Teniendo en cuenta las conclusiones del estudio se diseñó un "Plan de Mejora" que incide tanto en aspectos organizativos como en desarrollo de personas, comportamientos directivos, comunicación interna, etc.

Este plan, de duración plurianual, está siendo liderado por nuestro presidente y apoyado desde la alta dirección de la compañía.

Javier Perera, director de Organización y Calidad de Enagás (J.P.): Era importante abordar un "cambio cultural", concepto algo manido en

las empresas y que en pocas ocasiones se consigue. En ese sentido, creo que en Enagás podemos estar orgullosos de lo avanzado. Tal y como dice Erundino, se hizo un estudio acerca de lo que necesitaba la compañía. El presidente y el comité de dirección, una vez traducida la estrategia en valores, definieron qué cultura necesitaban para abordar el cambio. Con ello nos pusimos a trabajar, ayudados por los profesionales de PeopleMatters.

¿Cómo se definió esa cultura?

E.N.: Durante un par de jornadas completas, el presidente con el comité de dirección y con el apoyo técnico de PeopleMatters nos dedicamos a reflexionar, discutir y acordar los elementos de identidad de Enagás. Era muy importante tener clara nuestra "razón de ser", así como los factores clave que nos permitan alcanzar el éxito en nuestro negocio y los valores compartidos que deberán guiar nuestro comportamiento.

Susana Marcos, consultora de PeopleMatters (S.M.): Se analizó qué cultura había y el presidente y el resto del comité de dirección quisieron dar el siguiente paso, pensando en la nueva cultura y escribiendo en qué consistía para poder comprometerse con ella. No se permitieron a sí mismos decir nada a lo que no se comprometieran.

En las empresas que vienen de capital semipúblico existe una cierta inercia al funcionamiento burocrático de los propios colaboradores y no de trabajar por objetivos como en las de libre competencia. ¿Cómo es la respuesta de la propia plantilla al cambio de contexto?

E.N.: Lo estamos haciendo de arriba hacia abajo, porque de abajo

hacia arriba sería muy complicado, por no decir imposible. Tampoco necesitamos grandes cambios, hemos decidido que las acciones a tomar sean pocas y alcanzables.

J.P.: Se ha dado ejemplo desde la alta dirección, habiéndose demostrado que a los más altos niveles hay un compromiso con los objetivos y con los resultados. El ejercicio al que hace referencia Erundino es un paso más del proceso. Es la antítesis a la metáfora de los remeros.

¿Cómo definiría la nueva cultura de Enagás en la gestión de personas?

E.N.: Creemos que si los recursos humanos deben estar orientados a resultados y al traba-



Victoria Gismera, Erundino Neira y Susana Marcos. Ambas trabajan desde PeopleMatters para Enagás.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

jo en equipo, cuanto más eficientes y diversas sean las personas que componen la organización, más fácilmente lo conseguiremos.

Y nuestro departamento de recursos humanos es un ejemplo en diversidad: tenemos colaboradores de diversas edades, formación, especialidades... ingenieros, abogados, licenciados en físicas...

Usted es capitán de la marina mercante, ¿qué le ha aportado ese *know how* al mundo de los recursos humanos?

E.N.: Siendo capitán en la flota de Repsol Petróleo me ofrecieron quedarme en tierra de jefe de Operaciones y Seguridad.

En un momento determinado empezó a complicarse la función de RR HH porque se estaba creando la gran naviera del grupo. Fue entonces cuando la dirección pensó que por mi perfil y experiencia debía desempeñar mi función en RR HH como jefe de Relaciones Laborales. Compaginando con dicho puesto realicé un posgrado en la Universidad de Deusto en el cual percibí que mi experiencia acumulada en la gestión de personas era una clara ventaja respecto al resto.

J.P.: Una persona con la experiencia de tripular un barco de grandes dimensiones físicas y económicas con la responsabilidad de resolver los diferentes problemas que se originan en los largos trayectos, requiere desarrollar la máxima capacidad de trabajo en equipo y orientarse a resultados. Estas habilidades junto a la de mantener siempre la calma son claves en la función de RR HH.

S.M.: Y como buen capitán no tiene que hacerlo todo ni saber hacerlo todo. Y ha sabido ir rodeándose de gente que sabe hacer cosas y está montando un equipo que funciona muy bien, que es gran parte del éxito del proyecto.

¿Cómo se estructura ese departamento de RR HH tan diverso?

E.N.: En la división existen dos unidades típicas: Relaciones Laborales –que se ocupa de las relaciones con los representantes sindicales y de la función de administración de personal– y Desarrollo, que asume funciones de Formación y Selección. Además, hay una tercera unidad, que ya no está en todas las empresas, que es la de Organización y Calidad, desempeñando sus

ajustados, fruto de la escisión del Grupo Gas Natural. Era lógico que nos faltaran determinados recursos y nos sobraran otros. Había pues que “organizarlo” sin dejar de operar las infraestructuras y asumiendo el importante reto del incremento de actividad previsto. Hemos duplicado la capacidad de las infraestructuras, triplicado la actividad e incrementado el nivel tecnológico de nuestra plantilla. Creo que el principal reto lo hemos conseguido creciendo sólo un 6% en plantilla, 50 personas. Crecemos con contención para asegurarnos una cierta estabilidad de plantilla. Estamos en 910 empleados, aproximadamente.

Y no van a haber grandes cambios...

E.N.: Registraremos un crecimiento moderado, pero también en función de si aumentamos las instalaciones, de si nos hacemos con nuevas plantas, etc. Estamos mejorando la eficiencia.

La mitad de vuestra plantilla está integrada por licenciados, ingenieros y titulados de grado medio. ¿Cómo afecta esa alta cualificación a la gestión diaria de RR HH?

E.N.: Lógicamente es diferente. Tienes que hacer más énfasis en el desarrollo profesional, en la retribución, pagar por desempeño y resultados.

Estamos también introduciendo evaluación 360, coaching, etc., que para una empresa tecnológica puede no ser nada novedoso, pero para una empresa como la nuestra sí lo es.

El presidente ha sido el impulsor de la retribución variable, en la que se incluye el bonus a directivos, que en algunos niveles puede llegar a representar un 40%. ¿Cómo se distribuye ese bonus?

E.N.: El sistema de retribución variable no sólo abarca el colectivo de directivos, sino que incluye a todo el personal excluido de convenio: un total de 230 personal sobre 910. Se distribuye en función de la contribución a la creación de valor, representando desde el 10% para excluidos del convenio hasta un 40% para el primer nivel directivo.

El principal reto lo hemos conseguido: duplicar la actividad creciendo solamente un 6% en plantilla

funciones básicamente en el diseño de modelos organizativos, la mejora de procesos y colabora en la definición de la política salarial entre otros temas de las empresa, pero no sólo en la definición sino también la implantación.

Organización cuenta con ocho personas, en torno a los 30 años, perfil de ingeniero con experiencia mínima de cuatro años en consultoría.

En Desarrollo son cinco y en Relaciones Laborales son seis.

Existen, además, tres áreas más de apoyo que son: Medios Internos, responsable del mantenimiento de edificios, pequeñas obras, gestión de flota, etc, y las unidades de Seguridad Patrimonial y Servicio Médico.

¿Por qué crearon una dirección de Organización? ¿Había mucho que hacer en ese aspecto?

E.N.: Estaba claro. Heredamos una estructura con unos dimensionamientos que no estaban

¿El variable se calcula en función de resultados individuales, departamentales, de la compañía...?

E.N.: En el primer nivel los de más peso son los resultados de la compañía y a medida que baja el nivel se reduce el de compañía y aumenta el individual. Los de compañía se definen en comité de dirección, se aprueban por el consejo cada año y a partir de ahí en cascada se van definiendo los objetivos.

J. P.: Para la instrumentación de la política de objetivos se buscó la colaboración de un *partner*, una consultora que nos apoyara a llevar adelante el cambio. El presidente y Erundino escogieron a PeopleMatters entre varias y al día de hoy, vistos los resultados, fue un acierto. El director de RR HH no quería un paquete estándar ni algo sofisticado. La propuesta de PeopleMatters destinaba casualmente el 50% a analizar la situación del cliente y el otro 50%

el almuerzo



La relación que se establece entre la dirección de RR HH de Enagás y las consultoras de PeopleMatters es de complicidad y de valor compartido.

era para desarrollar conjuntamente el proyecto a medida.

Alfonso Jiménez, director de PeopleMatters: En la relación entre una firma de servicios profesionales y su cliente hay distintos formatos, como en la vida misma. Yo lo que percibo, no estando involucrado directamente, es que se trata de una relación de valor añadido mutuo. Es una relación de complicidad y de valor compartido.

Adicionalmente hay un entendimiento personal muy importante y eso genera un entorno de trabajo que facilita las cosas.

¿Qué porcentaje de plantilla recibe formación? Y ¿Cuáles son los retos futuros en la gestión de personas en Enagás?

E.N.: El año pasado un 60% de nuestra plantilla recibió formación y por colectivos un 30% fue a operarios, un 25% a mandos intermedios, un 25% a técnicos y el 20% restante a mandos y directivos.

Por tipo de formación, un 30% fue técnica, un 25% de seguridad, un 15% de gestión, un 15% de idiomas, un 10% de directivos y un 5% de otros.

En cuanto a retos futuros, tenemos que adecuar el plan de mejora de desempeño y adecuar la organización a la situación de la empresa con sus importantes inversiones y su marco regulatorio cambiante ■

monicagalvez@custommedia.es