

GAMESA: LA RETRIBUCIÓN VINCULADA AL CRECIMIENTO SOSTENIDO Y SOSTENIBLE

A pleno rendimiento. Así está operando el departamento de Recursos Humanos de Gamesa, que está trabajando a un ritmo frenético para acompañar, con una estrategia ad hoc, su nuevo plan de negocio. La creación de valor, no sólo para el cliente y el accionista, sino también para el empleado es una premisa clara en él. Éstos son, a la vez, actores y testigos de un crecimiento exponencial que desde la compañía se quiere reconocer con una oferta como empleadora basada, sobre todo, en el reconocimiento y en el desarrollo.

María Teresa Sáenz,

Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.



El ayer y el hoy de Gamesa se reducen a un espacio de tiempo muy corto. En realidad, sólo ha transcurrido un año y medio desde que la compañía adquiriera conciencia de su crecimiento exponencial y se pusiera manos a la obra con un proyecto de transformación integral. El concepto del negocio, su cadena de valor, la estructura organizativa, su dimensionamiento y su "vocación" empresarial se han redefinido, todo ello acompañado de forma precisa desde el departamento de Recursos Humanos.

"Venimos de una empresa estructurada según un modelo de núcleos de negocio con escasa gestión corporativa, y vamos a otro modelo diferente, organizado, de acuerdo con la cadena de valor, en procesos transversales, que trae consigo una transformación total de nuestros sistemas de reporting, de procesamiento de datos, del concepto de las relaciones internas, y de la propia visión de la compañía como un ente global. Por eso toda la organización ha cambiado radicalmente –explica Juana María Fernández, responsable del citado departamento–. Iniciamos el proceso en 2006, aunque fue la llegada del Presidente Consejero Delegado, Guillermo Ulacia, en diciembre de 2005, la que lo impulsó verdaderamente, trazando un Plan de Negocios basado en la creación de valor para los clientes, los accionistas y los empleados. Aún nos queda un importante recorrido para ponernos en la perspectiva de valor que deseamos. Hemos empezado nivelando profesionalmente los puestos de la compañía para acompañar el proceso de adecuación organizativa al modelo de negocio, lo cual nos ha ayudado a clarificar y a organizar las nuevas bases de la empresa. El siguiente frente con el que hemos seguido es precisamente con la estrategia de retribución, porque estamos operando en el mercado como referente y queremos serlo también en este ámbito. Estamos adaptando nuestros sistemas en coherencia con una perspectiva global de compañía única, que pongan en valor a la empresa y que



hagan que las personas que trabajan en Gamesa se sientan parte de ella, que perciban que les proporciona sistemas profesionales de desarrollo a la altura de cualquier multinacional, que es lo que somos, aunque todavía un poco en ciernes, pero con una vocación absoluta de liderazgo. Queremos no solamente retener a las personas, sino ser una referencia en el mercado capaz de atraer a los mejores profesionales".

El interés por aprovechar este valor catalizador del cambio que se reconoce a la política retributiva, por su valor de reconocimiento y atracción, ha impuesto un fuerte ritmo en el cumplimiento de los hitos programados. *"No podíamos aplicar este modelo en el año 2008 –reconoce Juana María–. Gamesa está cambiando y la plantilla tiene que percibir el cambio y participar de él. Uno de los impulsores de este cambio es el modelo retributivo, de ahí que nos hayamos impuesto un objetivo retador de aplicación del nuevo sistema en 2007 y lo hemos conseguido."*

El diseño del modelo retributivo apoya claramente la consecución de los objetivos estratégicos de negocio y potencia los valores corporativos. Por ello tiene un carácter de paque-

Hemos hecho la evaluación de puestos para acompañar el proceso de reorganización, lo cual nos ha ayudado a clarificar y a organizar las nuevas bases de la compañía)



No podíamos aplicar el nuevo modelo retributivo en el año 2008. Gamesa está cambiando y sus profesionales tienen que percibir el cambio y participar de él)

te global: *“Inicialmente nos estamos centrando en la parte retributiva, pero estamos trabajando también la comunicación, el desarrollo, el reconocimiento del trabajo... Todo ello completa nuestra oferta de compensación y lo hace con pleno convencimiento. No es sólo filosofía, sino una de nuestras líneas de trabajo efectivo. La alta dirección de la compañía está absolutamente convencida de que las personas son nuestro valor diferencial. Así lo aplica día a día y lo transmite a la organización. Este convencimiento nos está siendo de gran ayuda para que la nueva filosofía cale en la organización”.* Así, para la responsable de RR.HH. de Gamesa la

idea subyacente en la nueva política retributiva está muy clara y es que son las personas quienes ponen en valor a la empresa y a quienes, por tanto, les corresponde participar de esa evolución.

ESTRUCTURA DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA

El nuevo modelo retributivo afecta a las más de mil personas que integran el equipo directivo y fuera de convenio de Gamesa y está organizado en base a los pilares básicos de los modelos de compensación:

- Una retribución fija competitiva cuya perspectiva no es tanto la de retener –“preferimos hablar de desarrollar”–reconoce la directora de Recursos Humanos–. “Se trata de que nuestros profesionales se queden para crecer con nosotros”. Esta retribución compensa la contribución del puesto de trabajo a la compañía y el desarrollo profesional.

- Una retribución variable que se articula en torno a tres ejes: por un lado, la retribución de la creación de valor focalizada en objetivos estratégicos financieros; por otro lado, la puesta en referencia con los competidores, y, finalmente, la consideración de los objetivos personales a través del sistema de MBO, que comprende objetivos de grupo, de área e individuales.

Respecto al montante del variable, se está trabajando sobre el sistema habitual de bandas referenciadas al mercado y al nivel profesional. Para definirlo, a finales del año 2006 se nivelaron un total de 240 posiciones correspondientes al primer y segundo nivel de reporting en las Direcciones Generales y al primer nivel en el caso de las Direcciones Corporativas. El proceso se ha culminado, hasta completar al colectivo de más de mil profesionales indicado, entre los meses de enero y febrero de 2007.

La perspectiva de la retribución fija no es tanto la de retener como la de desarrollar a las personas; se trata “de que se queden para crecer con nosotros”)

LA COMUNICACIÓN DEL CAMBIO

La comunicación del nuevo posicionamiento de Gamesa respecto de la retribución ha de iniciarse en el propio proceso de diseño del sistema y así lo manifiesta la directora de RR.HH.: *“En toda esta dinámica de trabajo pretendemos que haya una total implicación por parte de los gestores de los equipos y en las evaluaciones esto es un imperativo mayor, porque consideramos que si participan lo van a comunicar bien. No queremos que vendan “el sistema de Recursos Humanos”, sino el de todos, el de la compañía, y, para ello, han de participar en las reuniones de nivelación. Así se ha hecho, empezando por la Dirección General y Corporativa”.*

Desde un punto de vista más formal, se ha abordado un despliegue en cascada para comunicar el proyecto a la organización. Se realizó una primera presentación en el Comité de Dirección. Lo mismo se llevó a cabo con el Comité de Dirección de cada área. Además, a todas y cada una de las personas integra-



UN CRECIMIENTO EXPONENCIAL E INTERNACIONAL

Los más de 1.400 procesos de selección abordados en 2006 dan buena cuenta del ritmo e intensidad del crecimiento de Gamesa. *“Hemos pasado de ser una empresa local a tener un gran crecimiento internacional. Por lo que respecta a nuestros centros fuera de España, solemos seleccionar equipos locales porque seguimos la filosofía del ‘act locally, think globally’; si bien mantenemos los mismos principios para todos ellos, las prácticas varían según el país del que se trate. Queremos que nuestra empresa desarrolle un proyecto sostenible allí donde se implante: queremos que Gamesa en EE.UU. sea una empresa americana y que en China lo sea china, porque estamos convencidos de que esa es la base para desarrollarnos sosteniblemente allí. Por ejemplo, desde la segunda mitad de 2006 tenemos sindicalizadas nuestras plantas en EE.UU. Estamos desallorando el proceso de negociación colectiva. Tratamos de trasladar nuestra visión de las relaciones sociales, considerando a las organizaciones sindicales como nuestros partners para el desarrollo de nuestro proyecto. Posiblemente lleguemos a convertirnos en un modelo de RR.LL. nuevo en aquel país, porque estamos logrando que sea compartido”.*)

YO GANO, TÚ GANAS: UNA INVERSIÓN A FUTURO



"Gamesa es una empresa en la que los empleados han vivido de cerca cómo crece y cómo genera valor —explica Susana Marcos, de Peoplematters—. De ser una empresa pequeña se ha convertido en algo muy grande: en la cuenta de resultados, en las ventas, en los clientes, en su expansión internacional, pero no ha perdido su conciencia de entrepreneur y agradece que se ponga orden a ese crecimiento. Precisamente lo que Gamesa está haciendo muy bien es acompañar el negocio con políticas de RR.HH. totalmente identificadas con el plan de negocio. Además, hay que destacar que desde la propia Presidencia se está sabiendo vincular a las personas con el negocio; en ningún momento se disocian persona-producto-cliente; son todo uno".

El nuevo modelo retributivo acompaña este cambio en un entorno, el energético, especialmente convulso en los últimos tiempos, tal y como explica Susana:

"Gamesa es una empresa tecnológicamente puntera, con un futuro por delante acorde con la evolución que está viviendo la energía. Gamesa está ahí, en la punta del iceberg, adelantándose a muchas cosas. Ha tenido un crecimiento muy sustancial y hay que ponerle orden, iniciando una etapa nueva que afecta, no ya sólo al diseño de un organigrama diferente, sino a la redefinición de los procesos de gestión: comercial, administrativa, financiera y de recursos humanos. Y ésta una de las herramientas más potentes que hay para lanzar mensajes a la organización sobre lo que es importante cambiar y cómo es la retribución. Y este es el camino de ha adoptado Gamesa".

Dentro de esta nueva forma de entender la compensación, Susana Marcos destaca el manejo que se está haciendo del montante variable: *"Si la empresa gana dinero y entra dinero en caja, repartimos y lo hacemos generosamente; ahora bien, cada uno ha de contribuir adquiriendo compromisos en forma de resultados a distintos niveles en los que el que menos pesa es casi el individual. Tiene además una parte de reconocimiento y es que, si lo hacemos mejor que los demás, estamos dispuestos a repartir todavía más. ¿Cuánto es esto? Gamesa se mueve en el entorno de las sociedades energéticas, un sector que en este último año ha estado muy convulso, con nuevos jugadores en el espectro que, como ha sido el caso de la irrupción de las constructoras, alguna distorsión han traído consigo. Ha habido mucha presión al alza de los salarios y de eso se es consciente en Gamesa. Pero sobre todo saben lo que quieren retribuir: el grado de responsabilidad que se adquiere en el puesto de trabajo, el desarrollo profesional que se alcanza en él y la evolución del negocio. Esto significa que no se vuelven locos; están muy pendientes de la evolución de perfiles similares en el mercado, sin entrar en la guerra de "quién paga más". Están actuando con cautela tomando decisiones que no hipotequen el futuro, con lo cual los compromisos adquiridos a largo plazo se definen con precisión, vinculándolos siempre a esa creación de valor sostenido y sostenible".*

das en el colectivo de los más de mil profesionales afectados se le ha comunicado su retribución anual para este ejercicio con una carta personalizada firmada por sus supervisores, entregada en mano y acompañada de una explicación personalizada del nuevo modelo retributivo. Este procedimiento se ha cuidado de manera especial con el objetivo de que cada profesional entienda cómo le ha afectado personalmente, en qué ha consistido la evaluación del rendimiento que ha conducido a determinar su incremento y cuáles son sus puntos fuertes y aquéllos en los que tiene que reforzarse. Es el primer paso de una dinámica de *feedback* sobre su desarrollo profesional que se continuará sistemáticamente durante todo el año.

*"En este sentido, pretendemos organizar un sistema integrado, estableciendo unos comités de desarrollo profesional que institucionalizarán la dinámica de desarrollo. Queremos que cada supervisor haga una previsión de cuál puede ser la carrera de cada uno de sus colaboradores en el corto, medio y largo plazo. A partir de ese *feedback* y del que obtengamos con la evaluación 360 (en preparación para su rápida puesta en práctica) diseñaremos planes de carrera y rutas de formación. También queremos establecer nuestro propio programa de desarrollo gerencial, no sólo para directivos, sino para el personal fuera de convenio, ya que ello nos permitirá seguir creciendo en determinadas competencias. Queremos aprovechar para nuestro sistema el "expertise" interno con el que contamos, y combinarlo con la formación que proceda de grandes profesionales externos. Planeamos organizar también jornadas de desarrollo gerencial con los directivos, al menos una al año, y priorizaremos qué tipo de competencias transversales hemos de trabajar y cómo queremos abordar el desarrollo individual. En definitiva, tenemos un gran proyecto que va a dar muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo. Esa es nuestra visión de la retención: la capacidad de ilusionar en torno a un proyecto".*

"Queremos dar un mensaje global como compañía que pone en valor su equipo humano")