

# Margarita Fradeja, Desarrollo y Gestión del Talento en Cepsa

## Desarrollamos el talento a través de un espacio de *networking* colaborativo

**El aprendizaje de sus empleados siempre ha sido una prioridad para Cepsa y, precisamente por eso, cuando se plantearon desarrollar el liderazgo de sus managers se dieron cuenta de que tenían que ofrecerles algo distinto, motivador y atrayente. Como nos cuenta Margarita Fradeja en esta entrevista, lo han conseguido.**

### ¿Cómo es el departamento de RRHH de Cepsa?

Cepsa cuenta con un equipo de personas motivado y cohesionado, dimensionado para atender el desarrollo de sus distintas actividades conforme a las circunstancias del mercado. Desarrolla su labor de acuerdo a los objetivos de la compañía, su misión, su visión y valores.

La función queda estructurada en cuatro grandes pilares: las unidades corporativas, los HRBP,

Managers Action Plan consta de dos fases: la primera es Leadership Development Plan (LDP) que es un programa que facilita a nuestros managers recursos sobre habilidades de liderazgo y gestión de personas. Consta de una parte online con vídeos cortos e inspiracionales que promueven la comunicación y la cultura de colaboración, además de motivarles a la auto reflexión y a compartir conocimientos y experiencias. En la segun-

### Trabajamos las habilidades del liderazgo a través de vídeos cortos e inspiracionales que promueven la comunicación y la cultura de colaboración, fomentando el conocimiento de las capacidades del líder

un centro de servicios compartidos para la ejecución de actividades transaccionales y unidades locales de ejecución y control en los principales *assets* dentro del Grupo Cepsa.

### Recientemente han puesto en marcha un programa de desarrollo de liderazgo. ¿Por qué?

En el año 2015 hicimos una encuesta de clima y compromiso y ante los resultados obtenidos decidimos realizar un análisis pormenorizado para entender de una manera más detallada las inquietudes que detectamos. Para ello quisimos conocer la opinión de nuestros mandos intermedios y convocamos 70 *workshops* en los que participaron 450 personas, con el objetivo de establecer planes de acción y de ahí surgió Managers Action Plan.

### ¿En qué consiste el programa Leadership Development plan? ¿Qué herramientas utiliza para contribuir al desarrollo de sus profesionales?

Mi idea, desde el principio, era crear algo atractivo, que generara *engagement*. Así que hablamos con Humaniza y le pedimos crear un programa que estuviese sustentado en un *microsite* al que nuestros profesionales pudieran acceder para ver vídeos, compartir opiniones, lecturas... la clave era generar un entorno que favoreciese la cooperación.

da parte presencial se han trabajado el liderazgo y la comunicación consciente.

La segunda fase de Managers Action Plan consisten sesiones en las que nuestros managers han trabajado conjuntamente en un plan de acción con la ayuda de un facilitador para mejorar los aspectos identificados en la encuesta de clima.

### ¿En qué habilidades quieren hacer más hincapié?

Nos hemos centrado, sobre todo, en liderazgo inspirador, comunicación, *feedback*, motivación, reconocimiento, delegación, gestión de conflictos y liderazgo constructivo. Y en los próximos meses vamos a introducir nuevos contenidos online como la dirección de reuniones, la diversidad o la gestión del cambio. Además, tendremos una segunda sesión presencial que hemos llamado "Los Juegos del Cambio".

### ¿Cuándo se puso en marcha y qué primeros *feedback* están obteniendo?

Para el lanzamiento de Managers Action Plan hace un año, hicimos un acto de apertura en el auditorio de la Torre, contamos con la presencia de Victor Küppers, montamos una estación de radio y pudimos entrevistar a muchos de nuestros compañeros. La verdad es que nunca habíamos hecho algo parecido, nos sorprendió el alto índice de partici-



pación así como la buena acogida que tuvo el evento. A día de hoy, la respuesta está siendo tan buena que, aunque estaba previsto que el programa terminara en abril, hemos ampliado hasta finales de año.

### Uno de los puntos fuertes del programa es fomentar el *networking* entre los participantes y sus capacidades relacionales. ¿Cómo trabajan estos aspectos?

Lo hemos trabajado de dos maneras; en los *workshops* presenciales donde tenían la oportunidad de compartir sus experiencias con personas de distintas áreas y negocios y en una convención con más de 600 mandos intermedios en la que han tenido la oportunidad de encontrarse para compartir experiencias, fortalecer la identidad del colectivo, transmitir y recibir información sobre estrategia y proyectos relevantes y mejorar su relación más allá de su ámbito geográfico ■