

Licenciada en Derecho por la Universidad de Alcalá de Henares, Juana María Fernández perfeccionó su formación académica con estudios de posgrado como Experta Internacional en Relaciones Industriales. Su carrera profesional comenzó en el Instituto Nacional de Industria, integrándose en la Dirección de Personal. Tiempo después, con ocasión de la creación de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales y la Agencia Industrial del Estado, decidió continuar su labor dentro de esta última entidad, en el área de Relaciones Industriales. En 1998, daría un nuevo salto cualitativo al entrar a la Dirección Corporativa de RR HH de Acelralia, donde desempeñó el puesto de jefa del Gabinete Socio-Laboral, y más tarde directora de Desarrollo de RR HH de la Unidad Operacional Sur del Sector de Planos de Arcelor y directora de Compensación y Beneficios del Sector de Planos de esta entidad. En 2006 se incorporó a Gamesa Corporación Tecnológica, primero como directora de Gestión de Directivos y, posteriormente, como directora Corporativa de RR HH, hoy directora general de Gestión del Capital Humano.

A professional portrait of Juana María Fernández, a woman with short reddish-brown hair, wearing a dark grey blazer over a blue and white striped shirt. She is standing in front of a blurred background that appears to be a wind turbine. Her hands are clasped in front of her.

Juana María Fernández,
directora general de Gestión del Capital Humano de
Gamesa

Necesitamos profesionales emprendedores que sepan adaptarse a los cambios

Gamesa es una corporación tecnológica dedicada al diseño, fabricación y suministro de productos, instalaciones y servicios en el sector de las tecnologías para la sostenibilidad energética, especialmente la eólica. Con sedes en España, Estados Unidos y China, la actividad de Gamesa abarca: la promoción, diseño, construcción y venta de parques eólicos; y la ingeniería, el diseño, la fabricación y la venta de aerogeneradores. Gamesa nació en 1976 desarrollando nuevas tecnologías para aplicaciones en actividades emergentes. La compañía cotiza en Bolsa desde el 31 de octubre del año 2000 y se integró en el selectivo Ibex 35 el 24 de abril de 2001.

¿Qué destacaría de la evolución de su departamento de RR HH desde su llegada a él hace dos años?

Cuando comencé en la compañía, mi primera labor consistió, básicamente, en la gestión de directivos. Cinco meses después me incorporé a la Dirección Corporativa de RR HH. Esta Dirección tenía un rol más basado en la coordinación de la función en el grupo, en coherencia con el anterior modelo de negocio, el cual se basaba en el desarrollo de diferentes núcleos de negocio, con cierta autonomía de gestión, que no tenían una política común de gestión de personas. De este modo, coexistían las especializaciones por áreas (Aeronáutica, Servicios, Eólica y Energía), todas ellas esenciales para el buen desarrollo de los objetivos comunes. El nuevo modelo de negocio ha supuesto la implantación de una estructura organizativa más transversal y hemos pasado a ser una función corporativa que propone el modelo de gestión de personas para toda la compañía y lo desarrolla e implementa para todos los negocios y en todas las divisiones geográficas.

¿De qué forma plasmaron esa transformación de la estructura de empresa?

A través del Plan de Negocios 2006-2008. En el mismo se confirma la focalización de la compañía en el sector de las energías renovables. La nueva estructura organizativa que establece se basa en el desarrollo de procesos horizontales y su implementación en divisiones geográficas. A partir de 2008 pondremos en práctica nuestra visión estratégica con el horizonte de 2010, integrando una gran diversidad de valores añadidos que nos van a ayudar a consolidarnos en nuestro proceso de transformación y desarrollo.

Su compañía cuenta con sedes en varios continentes ¿Todas cumplen con este nuevo patrón de interrelaciones o solamente es una implantación nacional?

En efecto, Gamesa dispone de centros de negocio en Europa, Estados Unidos y China. Nuestro proyecto de negocio es global y nuestros sistemas de gestión tienen esa orientación, siendo aplicables allí donde estamos. Lógicamente

nuestro negocio es también local. Promovemos la diversidad y ello pasa por ser locales donde nos implantamos. Lo mismo ocurre en el área de RR HH. Nuestra función está en plena expansión. Estamos trabajando con intensidad en todos los territorios, aunque, lógicamente, nuestro modelo de gestión de personas está más asentado en Europa. Pero con perspectivas muy positivas de desarrollo en Estados Unidos y China.

¿Cuál es el perfil del empleado de Gamesa?

Buscamos personas con una gran capacidad de trabajo. Hay que comprender que ante un crecimiento tan importante, dentro de una compañía que ha protagonizado una historia de éxito continuo, son necesarios profesionales emprendedo-

sionales al alcance, dentro del ágil mercado laboral. Así, aunque hasta ahora el equipo ha estado muy centrado en selección, estamos trabajando fuerte en desarrollo y formación, siendo motores de cambio en este proceso de desarrollo tan importante.

¿Cuál es la imagen como empleador de la compañía?

El crecimiento de la empresa habla por sí misma. Nuestra mayor capacidad de atracción está en nuestro proyecto de empresa: un gran desarrollo internacional, con ambición de liderazgo mundial en un sector atractivo en pleno proceso de desarrollo. Sostenibilidad, tecnología, liderazgo y calidad son nuestros valores y atraemos a nues-

La proyección positiva de una compañía siempre requiere un crecimiento parejo de su departamento de RR HH

res que sepan adaptarse a los nuevos cambios propios del desarrollo. Valoramos mucho a las personas capaces de trasladar un aspecto de nuestro negocio de un ámbito local a un ámbito internacional, algo bastante lógico si tenemos en cuenta nuestra presencia extendida. Se trata, al fin y al cabo, de contar con una visión global no sólo centrada en España, sino también en el resto del mundo. Asimismo, nos importa que se cuente con una capacidad de ilusión para motivar e implicarse dentro de una tarea común. De esta forma, se asegura un liderazgo muy beneficioso para seguir todos un mismo camino de consolidación.

¿Este tipo de características se refieren a puestos directivos o también a patrones más técnicos?

Por su evolución natural de mejora, en estos momentos Gamesa requiere los dos tipos de perfiles, y ambos disponen de unos valores de compañía compartidos. Cabe considerar que sólo durante el año pasado llevamos a cabo más de 2.600 procesos de selección, lo cual supone un esfuerzo ingente para lograr los mejores profe-

tros nuevos equipos con proyectos emprendedores, planes de futuro que proponen un rendimiento a largo plazo asegurado. Por ello, nuestra política de creación de empleo estable y de calidad pretende atraer a los mejores profesionales, a aquellos capaces de generar futuro y desarrollar el proyecto de negocio de la compañía. Buscamos incorporar nuevos conocimientos y habilidades, así como las mejores prácticas procedentes de empresas de referencia en entornos multinacionales.

¿Qué factores complican el proceso de selección en un sector como el suyo?

En primer lugar, existe una coyuntura general marcada por la escasez de talento y una transformación manifiesta de los comportamientos y prioridades de las nuevas generaciones. Si nos abstraemos de lo coyuntural y nos centramos en lo específico, podemos afirmar que los factores que más están complicando el proceso de identificación de talento externo son: la especialización que demandamos en algunos de nuestros procesos, en ocasiones, en conocimientos que no se

peoplematters

SEMIANOVA, 21 - 46002 BURJASSOT - VAL. (P. 01) 91 301 10 00
www.peoplematters.com



Creemos valor, creamos futuro... desde las personas.

almuerzos con talento

encuentran disponibles en el mercado laboral, la proliferación de pequeñas compañías que incrementan la demanda de talento frente a una oferta cada vez más reducida y la expansión internacional que nos obliga a enfrentarnos a factores locales adversos, como es el caso de EE UU ya que estamos ubicados en una zona de pleno empleo en lo que a mano de obra directa se refiere.

¿Qué tipo de actividades externalizan y por qué motivos?

Trabajamos con un núcleo de servicios compartidos que nos realiza la administración laboral, si bien esta división de apoyo es interna.

Por otro lado, para la selección de personal se efectúan procesos casi completamente internos, aunque en ocasiones se puede recurrir a alguna empresa, en especial para cubrir vacantes muy definidas. Asimismo, en ocasiones, recurrimos a asesoramiento externo técnico muy especializado..

¿Qué piden a sus proveedores a la hora de cumplir con las expectativas puestas en ellos?

Es esencial que nos conozcan, tanto en nuestra trayectoria anterior, como en nuestras previsiones de desarrollo futuro. Solicitamos productos a medida, ideados para nuestras necesidades actuales, diseñados para la ocasión. Preferimos no optar por paquetes estándares. Puede que en ocasiones se ajusten en gran parte a lo que estás buscando para paliar una deficiencia, pero nunca lo van a lograr por completo si no se trata de algo creado con unas premisas previas muy claras. Algunas consultorías trabajan con este tipo de mensaje común, por lo que al final muchos de ellos intentan camuflar su falta de originalidad, lo cual, a la larga, termina por ser insuficiente.

Otro requisito solicitado a nuestros proveedores consiste en una independencia futura de sus servicios. Esto es, la mejora que nos proporcionan en un momento dado debe ser beneficiosa para Gamesa por sí misma, sin necesidad de tener que recurrir de nuevo a la misma fuente a modo de mantenimiento obligado. Éstas son bases para desarrollar una relación sostenible en el largo plazo con nosotros.

Ha comentado que tienen un programa para la atracción del talento, pero una vez en la empresa ¿cómo se gestiona su desarrollo?

Nuestra política de compromiso con el conocimiento es total. Concedemos a la formación la máxima importancia, por ello la consideramos un elemento esencial para posibilitar el desarrollo profesional y la mejora del rendimiento de nuestros empleados. De esta manera podemos facilitarles una adecuación permanente a los requerimientos derivados de los cambios estratégicos, organizativos y tecnológicos, así como podemos potenciar sus expectativas de promoción y empleabilidad.

De hecho, durante el año 2008 estamos trabajando el proyecto de la universidad corporativa para promover el compromiso con el conocimiento y el desarrollo de una cultura empresarial de enseñanza y aprendizaje desde la experiencia, a través de un modelo de gestión por competen-

producen diferencias salariales por sexo en la contratación de personal.

¿Qué papel cumplen las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar?

A mí me gusta referirme a este tipo de medidas integrándolas en lo que denomino "estilo de vida". Pertener a una empresa socialmente responsable, que trabaja en el sector de las energías limpias, promover el uso eficiente de la energía, definir la seguridad y salud de nuestras personas como nuestra prioridad, preocuparnos y ocuparnos del medio ambiente, promover la igualdad y la diversidad, forma parte de nuestra manera de ser. Y ello integra, también, la gestión del tiempo de trabajo, promoviendo medidas que permitan una buena conjunción entre los intereses personales y profesionales.

Ésta es nuestra tendencia actual y, aunque todavía estén pendientes de ponerse en marcha

Estamos trabajando en un programa para la atracción del talento

cias que permita alinear el desarrollo de las personas con los objetivos y estrategias del negocio.

¿Qué política de retribución aplican?

Apostamos por el reconocimiento y recompensa, a través de un sistema de compensación que incorpora las mejores prácticas, que está referenciado al mercado externo y que asegura la equidad interna. Nuestro objetivo es recompensar a las personas en función de su nivel de responsabilidad y de su desempeño, reconociendo su esfuerzo, compromiso, experiencia y responsabilidad. Y, para ello, tenemos en cuenta varias dimensiones: la retribución fija, la variable anual en función de consecución de objetivos, los incentivos a largo plazo que recompensan el compromiso con el éxito de la compañía y los beneficios sociales que contribuyen a mejorar el nivel de vida. Gamesa Corporación Tecnológica mantiene un compromiso con sus trabajadores para remunerarles de manera justa y razonable, tanto en sus empresas en España como en las del resto del mundo, además de garantizar que no se

algunas iniciativas, en verdad nos preocupamos por crear un ambiente laboral estimulante y atractivo para nuestras personas

¿Hasta qué punto es medible la gestión de RR HH?

La unidad de Capital Humano es un de las unidades críticas en la creación de valor para los accionistas de la compañía. A pesar de las dificultades inherentes a la medición del impacto de la función de recursos humanos en los resultados de negocio, manifestadas desde entornos tanto profesionales como académicos, nosotros intentamos medir los registros de eficacia y eficiencia de la función de gestión del capital humano, a través de cinco factores: la capacidad de nuestro equipo humano de conseguir los objetivos de negocio anuales y plurianuales (gestión del desempeño), la motivación (encuesta de clima), el compromiso de las personas con el proyecto de empresa (bajas voluntarias no deseadas), la productividad (ingresos o costes / persona) y el valor profesional de cada una de las personas de la compañía (variación en su stock de conocimiento).

Por último, ¿qué herramientas de comunicación interna utilizan para compartir información?

Hasta ahora, editamos, a modo de gaceta informativa, comunicados sobre los hechos más relevantes de la organización: estructura organizativa, nombramientos, resultados, hitos más destacables de cada unidad, reconocimiento de los éxitos, ... También contamos con la intranet, bases de datos y otros sistemas que apoyan los procesos de trabajo. Si bien nuestro objetivo está a día de hoy fijado en desarrollar los canales de comunicación internos, para facilitar el acceso de nuestros empleados a toda aquella información que contribuya a un mejor rendimiento, a la vez que siga reforzando la motivación y el sentimiento de pertenencia. Nueva intranet corporativa, portal del empleado y revista corporativa, así como planes de comunicación internos para nuestros principales proyectos estratégicos son parte de nuestras metas para 2008. Todo ello considerando la estrategia de la compañía, el negocio y las personas como los ejes vertebradores de nuestra comunicación ■

redaccion@custommedia.es

José Luis Pascual, consultor de PeopleMatters; Suana Marco, socia de PeopleMatters; Juana María Fernández, directora de RR HH; Javier Treviño, director de RR HH de la unidad operativa de Aerogeneradores Europa; Jorge Sigüenza, consultor de PeopleMatters. Abajo: Eduardo García Gérboles, responsable Corporativo de Desarrollo; José Luis Izquierdo, técnico de la Dirección Corporativa de RR HH, y María Pilar Ramon i Cortasa, responsable Corporativa de Comunicación Interna.

