



## FICHA TÉCNICA

**Título:** Gas Natural Fenosa: la energía que R-Evolucionó la gestión de personas.

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio..

**Fuente:** Capital Humano, nº 283. Enero, 2014

**Resumen:** En 2009, Gas Natural se fusiona con Unión Fenosa. La compañía, Gas Natural Fenosa, se convierte en el primer grupo integrado de gas y electricidad en España.

Además de integrar dos negocios, se integran dos estrategias y dos formas de gestionar personas. Gas Natural Fenosa apuesta por crear un nuevo modelo de Desarrollo Humano y Gestión de Personas diferente e innovador basado en palancas como la diversidad, la internacionalización, la globalización y homogeneización de procesos, un nuevo marco común de relaciones laborales y la apuesta por un nuevo modelo de gestión del talento innovador en el sector. La puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión y los cambios implantados han contribuido a mejorar el valor de la función de Recursos Humanos para el negocio, el equipo de profesionales de Gas Natural Fenosa y la sociedad.

**Descriptor:** Gestión de RR.HH. / Talento / Relaciones Laborales / Formación

# Gas Natural Fenosa: la energía que R-Evolucionó la gestión de personas.

En 2009, Gas Natural se fusiona con Unión Fenosa. La nueva compañía, Gas Natural Fenosa, se convierte en el primer grupo integrado de gas y electricidad en España. Desde el punto de vista de la gestión de personas el reto es integrar dos culturas, diferentes y complementarias para aportar valor a un proyecto empresarial de largo recorrido. Para lograrlo se diseñó un Plan Director de Recursos Humanos que acompañara al Plan Estratégico del negocio. La Universidad Corporativa y un nuevo modelo de relaciones laborales han sido dos de los pilares fundamentales de esta nueva etapa.

José Antonio Carazo, director de Capital Humano

**E**l año 2008, fue el año en que el primer presidente negro llegó a la Casa Blanca y el año en que Fidel Castro cedió el poder a su hermano tras medio siglo. También fue el año en que Pekín mostró al mundo sus olimpiadas y el año en que se puso en funcionamiento el acelerador de partículas LHC en Suiza.

Pero para un colectivo de casi 20.000 profesionales repartidos por los cinco continentes del planeta, esta fecha supondría

mucho más que todo eso. En julio de aquel año, comenzaba el camino hacia la fusión de dos empresas energéticas con negocios distintos, pero complementarios, con políticas y estrategias diferentes, pero convergentes, con prácticas en la gestión de personas distintas, pero alineadas. Aquel verano de 2008, se anunciaba la fusión entre la gasista Gas Natural y la eléctrica Unión Fenosa, ambas líderes en su sector.

Apenas unos meses después, se iniciaba la vorágine propia de las fusiones de esta envergadura, sumando entre

- > ambas compañías 3.937 millones de euros de EBITDA a cierre del ejercicio 2009, 1.195 millones de euros de beneficio neto, 19.803 empleados repartidos por 23 países, 20 millones de clientes de gas y electricidad, con una clara estrategia y apuesta por los negocios internacionales, que actualmente aportan el 44 por ciento del EBITDA del grupo.

En un tiempo récord, se consiguen integrar los negocios, la facturación, la contabilidad, se reestructuran las zonas geográficas y se adecuan las estructuras organizativas del equipo directivo. En definitiva, se consigue completar un proceso complejo de unificación y “creación” de la nueva compañía en materia de grandes números, grandes proyectos, estrategias y objetivos a alcanzar, pero... detrás de todo eso, meses después de integrar números, áreas, negocios, siguen coexistiendo dos modelos de gestión de RRHH. Y es en ese momento cuando la Dirección de la compañía decide iniciar una R-Evolución en materia de gestión de personas.

### R-EVOLUCIÓN EN LA DIRECCIÓN Y LA ESTRATEGIA

Gas Natural Fenosa ve entonces la oportunidad de definir un nuevo marco estratégico de gestión de personas, y aprovechando el relevo en la Dirección de Recursos Humanos, pone al frente de la misma a Miguel Ángel Aller, incorporado a la compañía en septiembre de 2010. Miguel Ángel y su equipo de Recursos Humanos asumen el reto de liderar el cambio que habría de colocar a Gas Natural Fenosa como referente en las políticas de RR.HH. Su paso por diferentes sectores le permitió romper con los esquemas de un sector, el energético, a veces percibido como demasiado “tradicional” en sus políticas de gestión de personas.

El primer paso de la nueva Dirección se centra en reordenar la función, reforzando y potenciando la figura del Business Partner de RR.HH. para los negocios, con funciones de reporte de servicio al negocio y reporte de gobierno a la Dirección de RR.HH.

Apuesta asimismo por la transversalidad de proyectos clave y pone fin a la dispersión y heterogeneidad de los procesos creando una Dirección de Gobierno de RR.HH. y una Dirección de Servicios Compartidos, ambas con criterios de gestión basados en la filosofía de estandarización de políticas y modelos tanto a nivel nacional como internacional. La constitución de un Comité de Aprobación de Puestos (CAP), la implantación de un

modelo único y global de selección (RPO), la creación de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) para toda la compañía, o la novedosa y reconocida iniciativa de un Servicio de Atención al Empleado (SAE) global, han dotado a la función de homogeneidad y han propiciado la optimización de modelos y procesos.

De igual modo, se define un nuevo marco de gestión del talento apostando por la atracción, el desarrollo individual y la evolución en la carrera profesional, en una conjunción de desempeño y potencial. En el ámbito de la selección, la apuesta por la internacionalización y la excelencia es patente a través de la participación activa en el foro de Recruiting Erasmus, de la mano de PeopleMatters, socio fundamental en la función de RR.HH. con otros proyectos como el de Employer Branding.

Comienza también la renovación de la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa, pionera en este modelo de formación y en su planteamiento de expansión y apertura actual al estructurarse, no solo mediante escuelas que replican la cadena de valor de los negocios, sino dando





cabida a entidades externas, implicando en su gestión y en su Consejo Asesor a universidades, consultoras y escuelas de negocio de prestigio mundial. También mediante la divulgación de sus conocimientos a proveedores y contratas a través de la Universidad Extendida, vehículo indispensable para garantizar los estándares de calidad que la compañía requiere a los terceros. Todo ello soportado por plataformas tecnológicas que permiten acceder a la formación en cualquier parte del mundo, como la Universidad Virtual y la nueva Universidad Virtual Extendida (UVE), galardonada recientemente. En el año 2012, éstas sumaron 782.000 horas lectivas de formación impartidas por 600 docentes, con una media de 52,7 horas de formación por empleado y que alcanzaron al 94,3% de la plantilla.

Los Planes de Desarrollo individual, el Instituto de Liderazgo centrado en potenciar este valor en la función directiva, el Instituto Técnico, orientado a la cualificación práctica y la definición de un nuevo Modelo de Liderazgo basado en el potencial de las personas y su continua evolución, para alcanzar la excelencia operativa y favorecer

así el crecimiento profesional a través del desarrollo de competencias son, entre otros, pilares de la gestión del talento en la compañía.

## R-EVOLUCIÓN DEL MARCO DE RELACIONES LABORALES

En el año 2013, se culmina en España un proyecto iniciado tiempo atrás que supone la unificación del marco laboral de todos los colectivos, con la firma del I Convenio Colectivo de Gas Natural Fenosa, que supone la total integración de dos realidades jurídico-laborales hasta la fecha separadas. Un convenio en el que las personas y la calidad en el empleo son el objetivo principal, sin olvidar la seguridad en el trabajo, el diálogo social y la flexibilidad en la gestión. Racionalización de jornadas, ampliación de beneficios sociales, garantía colectiva de empleo y garantía de evolución salarial, son otros de los aspectos a destacar en un entorno socio-económico nacional de contracción y recortes, que dotan de mayor valía, si cabe, a este marco laboral. >







Miguel Ángel Aller, Director de Recursos Humanos de Gas Natural Fenosa, acompañado del resto del equipo directivo.

> Para Miguel Ángel Aller, Director de Recursos Humanos de Gas Natural Fenosa, “lo que supone este convenio es un marco único y global para la gestión de las relaciones laborales en todas las empresas del grupo. ¿Eso significa que todo el mundo tiene las mismas condiciones laborales, salariales o de jornada? Pues no. Este es el primer convenio colectivo del grupo. Ya vendrán más. Lo que sí fija son las bases y los cimientos para que esa homogeneización se produzca de manera paulatina. Lo que hemos creado son unas tablas salariales y de clasificación nuevas, y un proceso de desarrollo y promoción también nuevo. Siempre con la idea de que en los próximos años la consolidación

y homogenización se produzca, pero ya desde un único marco regulador”.

El proceso no ha sido sencillo porque en la compañía existen colectivos con circunstancias e inquietudes diferentes. Sin embargo, Aller reconoce que “ha sido un proceso negociador muy profesional. La parte social ha actuado bien y con un altísimo nivel de responsabilidad y tenemos que agradecer esa visión de grupo, dado que nos enfrentábamos a algo importante para la estabilidad de la compañía”, y reconoce públicamente que “no puedo más que reconocer el alto grado de interlocución que han mantenido”.



También es consciente de que el proceso negociador les ha puesto a la vista de todos. "Yo creo que este convenio se ha convertido en ejemplo de cómo tiene que ser un convenio moderno. Nosotros hemos introducido cláusulas de productividad, elementos de flexibilidad importantes que no existían en el mercado. Así lo han reconocido las organizaciones empresariales y sindicales. Nos gusta que nos reconozcan cuando hay tanto esfuerzo detrás, pero de lo que estamos más orgullosos es de que internamente ha sido muy bien aceptado y la implementación que estamos haciendo no ha planteado ningún problema".

## PREMIOS, CERTIFICACIONES Y POSICIONAMIENTO EN RANKINGS

- Primera empresa del mundo en conseguir el certificado efr Global para todos sus países (2013)
- Áccesit a la innovación en RR.HH. en la edición 2013 de Emprendedores y Empleo del diario Expansión por su Servicio de Atención al Empleado.
- Premio a la innovación en RR.HH. otorgado por Expansión y Empleo por el Aula de Integración Cultural de la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa.
- Premio Nacional e Internacional de Prevención de Riesgos Laborales PREVER 2011 a los servicios de Vigilancia de la Salud de Gas Natural Fenosa.
- Premio de la Fundación Adecco en su X Aniversario.
- Premio a la innovación en RRHH en la edición 2011 de Emprendedores y Empleo del diario Expansión por la Universidad Virtual Extendida.
- Premio Pablo Durán Thornberg 2012 para el programa de Día Solidario como la mejor iniciativa en voluntariado corporativo, entregado por el Príncipe de Asturias.
- Clasificada en 2013 como "Super Empresa" que opera en México por la revista Expansión en ese país.
- Obtención en 2013 del sello Bequal como una de las 7 empresas españolas con el grado de Excelencia en la Diversidad.
- Escalada de 20 puestos en 2013 en el Ranking Universum de Empleador Ideal.
- Evolución desde el puesto 52 (año 2007) al 17 en el ranking de Merco Personas.
- Evolución desde el puesto 91 (año 2007) al 22 en el ranking de Actualidad Económica de Las Mejores Empresas para Trabajar.

## R-EVOLUCIÓN RESPONSABLE EN GESTIÓN DE PERSONAS

En noviembre de 2011, el Comité de Dirección aprobó el Plan de Desarrollo Humano y Social, catalizador de una serie de ideas y planes que dan forma al valor intrínseco de la compañía y propician el impulso de proyectos enfocados al interés por las personas.

El Proyecto Capacitas y el Proyecto Aflora han supuesto la incorporación e integración reciente de más de 80 personas con discapacidad a la compañía, y todo ello >





## ENTREVISTA CON MIGUEL ÁNGEL ALLER, DIRECTOR DE RR.HH. DE GAS NATURAL FENOSA

"RR.HH. TIENE QUE ESCUCHAR, ACOMPAÑAR Y DAR SOLUCIONES AL NEGOCIO"



**¿Cuál fue el reto de incorporarse en 2010 al proyecto de Gas Natural Fenosa que había comenzado en 2008?**

Cuando te explican cuál es el proyecto -que las personas son una palanca más en la fusión de las compañías, que entras en todo el proceso de integrar dos culturas diferentes como las de Gas Natural y Unión Fenosa, que eran dos compañías de referencia líderes en los sectores gas y electricidad- para un profesional de RR.HH. la propuesta es un reto y una oportunidad única. Y todo ello, además, en un ámbito con un marcado carácter internacional.

**Con la fusión ya en marcha, ¿se siguen unas directrices o se llega con una hoja de ruta?**

Llegué con la indicación de que las personas y la cultura de gestión no podían ser diferentes, que tenía que haber una única cultura. Los negocios son complementarios y la fusión genera muchas sinergias, pero hay un trabajo importante y de largo recorrido por hacer donde los resultados son menos obvios en el ámbito económico-financiero. Lo primero que tienes que hacer es escuchar mucho y entender muy bien la cadena de valor del grupo. A partir de ahí hicimos un Plan Director de Recursos Humanos alineado con el Plan Estratégico. Ese Plan Director se ha cumplido muy bien. Ahora mismo se acaba de lanzar la actualización del Plan Estratégico. Y a partir de aquí tenemos que reformular el Plan Director de RR.HH. para acompañarlo.

**¿Cuáles eran los puntos fuertes de las culturas de Gas Natural y de Unión Fenosa?**

El nivel de profesionalidad de los equipos en ambas compañías era altísimo. El nivel de exigencia dentro de cada una era muy alto y eso, a veces, no es tan obvio. En ocasiones, desde fuera puede verse a estas compañías como grandes empresas muy burocráticas, pero es justo lo contrario. Cuando

entras en la casa te das cuenta que el nivel de profesionalidad y de exigencia son muy altos. Sobre las diferencias entre un colectivo y otro son las propias del negocio y más de matiz que de fondo.

**¿Se puede hablar ya de una cultura de Gas Natural Fenosa?**

Los cambios culturales son complejos y de largo recorrido. El cambio fundamental ya se ha producido, la gente ya siente y vive los colores de Gas Natural Fenosa. Se ha hecho una labor de comunicación básica para intentar transmitir qué se esperaba del grupo y cómo los negocios son sinérgicos. El proceso, multidisciplinar y complejo, culminó con la firma del convenio colectivo este año, que es la primera norma que define un único marco legal de condiciones laborales de aplicación a todas las empresas del grupo en España.

**¿Cómo y por qué ha cambiado la fisonomía de la Universidad Corporativa?**

Nuestra Universidad Corporativa fue la pionera en España en el año 2000. Con la integración quisimos aprovechar las ventajas y los valores que cada una de las compañías aporta. En este caso la Universidad era uno de los elementos que teníamos que aprovechar. Había cosas que modificar para darle un enfoque nuevo. No tenía sentido una Universidad Corporativa básicamente para España y enfocada a formación presencial. Teníamos que abrirla y darle un impulso si lo que pretendíamos era llegar todos los empleados en todo el mundo dotándola de contenidos consistentes y homogéneos más allá de las fronteras.

**Para eso también se ha incorporado savia nueva externa a la compañía.**

Nosotros somos expertos en nuestro sector pero una Universidad Corporativa requiere también de expertos externos en educación y formación que nos ayuden. Lo que hicimos fue crear un Consejo



Asesor para que nos “ilumine”, para ver hacia dónde tenemos que enfocar nuestros esfuerzos en el ámbito de la formación y la gestión de la propia Universidad. Invitamos a participar en el Consejo Asesor a las Universidades Politécnicas de Madrid y Cataluña, a ESADE, IESE, Boston Consulting Group y al Instituto Tecnológico de Monterrey. La idea es tener presentes a la Universidad, a las Escuelas de Negocios y a las Consultoras, y que una fuerte implantación latinoamericana también esté presente. Este Consejo Asesor se reúne tres veces al año con la misión de orientar hacia dónde tienen que ir los esfuerzos de la Universidad y hacer una especie de auditoría de efectividad para comprobar si realmente lo que estamos invirtiendo da los frutos que se esperan. Esta forma de funcionamiento está teniendo éxito.

### ¿El siguiente paso ha sido la Universidad Virtual?

Teníamos que pensar en fórmulas nuevas para hacer que esta Universidad Corporativa llegara

a todo el mundo. Hace un año y medio nos planteamos crear lo que en su momento llamamos Universidad Virtual, que pretendía que el conocimiento acumulado llegase a toda la plantilla. Eso era complejo por la plataforma a utilizar, por el cambio cultural que implicaba y porque los contenidos no estaban adecuados a este nuevo formato.

### Pero no queda todo ahí...

Exacto. El éxito nos ha permitido que en el último año traspasemos las fronteras propias del grupo y abriéramos a una importante cadena de valor de la compañía formada por proveedores, subcontratas y clientes. Es lo que llamamos la Universidad Extendida. Esto es así porque tenemos planes de crecimiento muy importantes en países como México, Brasil o Colombia, que es imposible desarrollar sin una adecuada red empresarial que te permita hacer las operaciones de campo. Pretendemos que la Universidad Extendida se convierta en palanca del país para conseguir que se genere esa red empresarial bien formada y necesaria para







desarrollar nuestra función. Y como primera o segunda derivada conseguiremos que los estándares de seguridad y calidad de servicio sean los mismos en todos los países y en todas las áreas.

### **¿Esta apertura a terceros es una demostración de compromiso?**

Buena parte de la visión que nuestro cliente tiene del grupo posiblemente la tenga a través de terceros. Nos interesa trabajar con proveedores de alto nivel que cumplan con normas muy exigentes de seguridad, calidad y nivel de servicio. Nos interesa hacer una correcta gestión de proveedores a largo plazo. Para ellos ligarse a una compañía como la nuestra les aporta seguridad en cuanto al negocio, conocimientos, normas y estándares. Es una de las palancas para conseguir el win-win porque es donde se produce un trasvase de conocimientos importante y un compromiso entre las dos partes.

### **¿Es más fácil gestionar el talento cuando hay más masa crítica?**

En algunos aspectos es más fácil porque tienes áreas en las que hay un claro crecimiento y te permite explorar oportunidades de desarrollo muy activas. Pero por otro lado es más complejo. Si nos dedicásemos solo a la cúspide de la pirámide sería fácil, pero queremos gestionar el talento de toda la organización. Eso en compañías tan grandes como la nuestra supone un proceso de industrialización de la gestión del talento que no es nada fácil. En gestión del talento hemos hecho una apuesta importante y, por primera vez en el grupo, se ha

definido un modelo de liderazgo segmentado por colectivos, introduciendo elementos de evolución individual, feed back y planes de desarrollo.

### **¿Una compañía de este tamaño tiene más difícil innovar en gestión de personas?**

No necesariamente. La innovación es una inquietud. Si tienes inquietud y proactividad no hay problemas. Esta es una compañía en la que lo que prima es el largo plazo, hacer las cosas bien porque el modelo de negocio es así. Lo que hagamos hay que hacerlo bien porque lo que vayamos a implantar va a tener vigencia muchos años.

### **¿Cuál es el balance de lo realizado? ¿Qué queda por hacer?**

Hemos cumplido con lanzar lo que creíamos que era importante para la compañía en el apartado de gestión de personas. Marcamos líneas de actuación a futuro, apostamos por el talento, por las certificaciones, por el desarrollo humano y por los centros de excelencia supranacionales. Esas líneas están lanzadas y funcionan, pero todavía queda mucho trabajo por hacer. Yo creo que la gestión del talento va a cobrar más importancia en los próximos años de la que tiene ahora. También el desarrollo del liderazgo, que es crítico para nosotros porque somos una organización con equipos dispersos donde la toma de decisiones es compleja. Necesitamos un perfil de líderes que gestionen esta diversidad y la gestionen también desde la distancia. Estamos satisfechos y los resultados nos avalan, pero queda camino por recorrer.

gracias a una labor de concienciación basada en la integración y la promoción de igualdad de oportunidades, y el compromiso de que todos pueden alcanzar sus metas con el único límite que cada cual se haya impuesto. La incorporación a la gestión diaria en materia de diversidad de socios estratégicos como la Fundación Adecco o la Fundación ONCE, así como la firma en 2012 del Plan

de Igualdad con la Representación Social, constituyen una garantía de consolidación y evolución en este campo.

Además es destacable, por constituir un hito innovador en materia de RR.HH., la consecución por parte de Gas Natural Fenosa del primer certificado EFR Global emitido a través de la Fundación Másfamilia, con el impulso y aval >

PUBLI

- > del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. La certificación, auditada por Aenor, acredita y reconoce la excelencia en materia de desarrollo humano y supone, además, una enseñanza de liderazgo marcando el camino a seguir por otras compañías multinacionales en el mundo.

Para Miguel Ángel Aller, “la finalidad que teníamos es que alguien externo e independiente certificase que, lo que nosotros decíamos que hacíamos, lo hacemos. Y segun-

do, que creemos que ayuda al negocio poder presentarse diciendo que nuestras prácticas en gestión de personas son internacionalmente reconocidas y un referente de seguridad. Ese ha sido el objetivo principal”.

## R-EVOLUCIÓN EN COMUNICACIÓN INTERNA

El acceso y la cercanía de los empleados a sus líneas jerárquicas y a los puestos de Dirección es otra de las apuestas en materia de personas, y se materializan a través de acciones como los “Desayunos con...”, “Tengo una pregunta para...”, o “Hablando de la compañía”, todas ellas encaminadas a acercar la empresa, sus estrategias y visiones, a todos los empleados, bien presencialmente, bien de forma virtual on-line a través de los denominados “Encuentros Digitales”, que permiten la accesibilidad a estos foros a toda la plantilla, en cualquier lugar del mundo.

En opinión de Miguel Ángel Aller, llegar a todo el mundo de una manera homogénea y consistente no es sencillo. “La Dirección General de Comunicación y Gabinete de Presidencia ha hecho un trabajo excelente. Se ha dedicado mucho esfuerzo y muchos recursos, se han definido los valores de la marca, se han organizado foros, se han creado plataformas virtuales y reuniones presenciales con todos los niveles de la organización para transmitir cual era la hoja de ruta y por qué era tan beneficiosa la

integración de estas dos compañías tan complementarias”, explica. Su balance es netamente positivo.

## La revitalización del concepto de empowerment confiere a cada empleado la certeza de que es dueño de su propio trabajo y parte activa de la consecución de objetivos del negocio

Sentadas las bases e iniciados los cambios, ¿ha afectado realmente esta R-Evolución a la gestión de personas? O dicho de otro modo, ¿han afectado estos cambios a las propias personas? La mejor manera de evaluar el resultado de una R-Evolución en materia de personas es preguntar a éstas cuál ha sido

la repercusión de esos cambios en su día a día, en su entorno laboral y personal, y así se ha hecho, a través de la Encuesta de Clima elaborada en 2013 por Towers Watson, cuyos resultados han sido como solo de una R-Evolución así se podría esperar: excelentes.

Más allá de los buenos resultados que arroja la Encuesta de Clima, la salud de la que goza el ambiente laboral se transmite en el día a día de la empresa. Con la revitalización del concepto de empowerment se confiere a cada empleado la certeza de que es dueño de su propio trabajo y parte activa de la consecución de objetivos de la empresa, lo que hace de Gas Natural Fenosa un gran lugar para trabajar, en el que la formación, el desarrollo personal, el ambiente laboral y la autonomía están garantizados, como acreditan, tanto las certificaciones citadas, como la paulatina escalada de puestos en indicadores independientes de referencia (Merco Personas y Actualidad Económica).

La apuesta por el cambio, partiendo de un concepto renovado de “interés por las personas”, ha transformado la función de RR.HH, y ha colocado a Gas Natural Fenosa a la vanguardia en cuanto a iniciativas, proyectos y resultados. Pero el trabajo no está terminado, y las ideas siguen fluyendo entre el equipo que lidera Miguel Ángel Aller, que sigue cada día innovando, convencido de que los resultados de la compañía están positivamente correlacionados con la gestión de personas. ■



PUBLI