



Salvador Torres, natural de Madrid, es arquitecto en la especialidad de Estructuras por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid, donde se graduó en 1985. Inicia su carrera profesional en 1986 en Arthur Andersen y luego se integra en Andersen Consulting como consultor senior dentro del área de Utilities.

De 1993 a 1997 Torres desempeñó el cargo de gerente de Recursos Humanos en NorSistemas, empresa del Grupo Unión Fenosa. En noviembre de 1997 se incorpora a Iberdrola como director de Recursos Humanos de Iberdrola Ingeniería y Consultoría y en septiembre de 2001 es nombrado director corporativo de Personal de la empresa.

Salvador Torres
director corporativo de Personal
del **Grupo Iberdrola**

La misión de nuestro departamento es la de ser socio estratégico de los negocios

La dirección corporativa de Personal de Iberdrola es un buen ejemplo de cómo se puede alinear con éxito la función tradicional de RR HH con el negocio de la compañía. Tras la incorporación del nuevo vicepresidente y del consejero delegado a la empresa, la multinacional energética iniciaba hace dos años el Plan Estratégico 2002-2006 con el fin de doblar el tamaño y los resultados de la compañía en dicho periodo, contemplando una inversión de 12.000 millones de euros. Salvador Torres explica en esta entrevista cómo están adaptando la gestión de personas y la nueva cultura corporativa a esta nueva estrategia del Grupo.

¿Qué balance hace de los dos primeros años de puesta en marcha del Plan Estratégico en lo que respecta a Recursos Humanos?

Nosotros diseñamos un Plan Estratégico de Recursos Humanos, en paralelo al plan de la compañía, que explicitaba y reforzaba el papel de nuestros profesionales en la consecución de los resultados previstos para este periodo, en línea con las palabras de creación de valor del propio Plan Estratégico: eficiencia operativa, eficiencia en inversiones, eficiencia en recursos humanos y orientación total al cliente. Hay que tener en cuenta que es un nuevo modelo del que todos los empleados son participantes y conocedores.

Hacemos un balance positivo de estos dos primeros años porque hemos conseguido diversos logros en varios aspectos. El primero de ellos ha sido en materia organizativa, porque se ha creado una organización más sencilla, más ágil y dinámica, creando un modelo con menos niveles jerárquicos. Otro tanto ha sucedido en compensación, donde la estrategia retributiva ha sido apoyar una cultura orientada al resultado, recompensar de forma competitiva con el mercado e incluso claramente por encima en los casos de desempeño excepcional, controlar los costes salariales fijos y convertir al directivo en accionista. Y en cuanto al desarrollo de personas, hemos puesto en marcha con bastante éxito el programa de desarrollo de los mandos y técnicos, creando planes de desarrollo individuales para un colectivo importante de la compañía que extendemos al resto de personal en los próximos años.

¿A qué colectivo hace referencia y qué objetivos persiguen con los planes de desarrollo?

En estos momentos más de 1.700 personas cuentan ya con un Plan de Desarrollo Individual basado en competencias generales -la detección de las competencias técnicas las estamos acometiendo en estos momentos, que pone a la disposición de cada persona una serie de recursos de desarrollo (itinerarios formativos, acciones guiadas por su responsable, autodesarrollo, lecturas, aprendizaje en el puesto) para seguir creciendo profesionalmente en línea con las necesidades de la compañía. El objetivo principal es potenciar las capacidades de mejora de nuestros profesionales, estimular su desarrollo, consolidar los valores, actitudes y comportamientos que queremos que conformen nuestra cultura, y propiciar el ejercicio de un liderazgo participativo basado en la comunicación.

También estamos trabajando en otro programa de desarrollo directivo que nos permita disponer del equipo de dirección que la compañía necesita para responder a las exigencias del plan estratégico mediante el desarrollo de sus perfiles directivos y asegurar la gestión del potencial sucesorio. A partir de la realización de una serie de entrevistas individualizadas con este colectivo hemos identificado sus oportunidades de mejora hasta definir un programa de diez acciones estructuradas en tres bloques: conocimiento del negocio y del entorno, habilidades directivas y criterio técnico.

¿Están también adaptando las políticas de formación y selección de la compañía a este nuevo Plan?

Efectivamente, en el caso de la formación hemos adecuado la misma a las necesidades de las líneas, fomentando la formación en las competencias técnicas en aquellos negocios *core* o principales y la formación en competencias genéricas derivadas del Programa Desarrollo@ en todos los negocios. Hemos cerrado el ejercicio 2003 con más de 247.000 horas de formación y un alcance del 65% de empleados asistiendo a alguna acción formativa. Por la naturaleza de nuestro negocio hay una importante y necesaria inversión en el apartado de

es altamente riguroso, combinando diferentes herramientas como los test psicotécnicos y de personalidad, la dinámica de grupos y las entrevistas personales, en respuesta a nuestra política de reclutamiento y selección inspirada en nuestro Código de Conducta Profesional. Asimismo hemos implantado un nuevo programa de integración que facilite cuanto antes la incorporación de los nuevos empleados al conocimiento de los objetivos que persigue el Plan Estratégico y la identificación con la nueva cultura corporativa del Grupo.

¿Cómo definiría esta nueva cultura corporativa?

La cultura corporativa de Iberdrola, como la de cualquier compañía, dimana y es difundida desde la dirección al más alto nivel. En nuestro caso el Plan Estratégico 2002-2006 explicita cuáles son los principios y valores que definen nuestra forma de hacer las cosas, orientando nuestras actuaciones hacia la satisfacción del cliente y del accionista, la consecución de resultados, la capacidad, flexibilidad y polivalencia de nuestros profesionales, el trabajo en equipo, la integración y el compromiso con la organización y la comunicación abierta y transparente a todos los niveles.

Nuestra contribución, desde el área de recursos humanos en este aspecto, viene dada por el desarrollo e implantación de procesos, sistemas y modelos alineados con estos valores y principios y enfocados a la persona, que en su integridad es la que da sentido a todo lo que hacemos y la que hace que las cosas pasen. La misión de nuestro departamento es la de ser socio estratégico de los negocios proporcionando criterios y políticas que permitan disponer de profesionales competentes, motivados, flexibles, transmisores de conocimiento, comprometidos con el proyecto y valores de la

Más de 1.700 personas cuentan ya con un Plan de Desarrollo Individual basado en competencias para seguir creciendo profesionalmente

la formación técnica que es impartida internamente, aunque sin descuidar la formación en idiomas, sistemas de información, calidad y medioambiente, prevención de riesgos laborales y formación en competencias generales en línea con lo que comentábamos antes del Programa Desarrollo@. Por su parte, en reclutamiento y selección hemos desarrollado un programa que optimice el reclutamiento a través de sus fuentes, con un programa de becarios y agilizando las incorporaciones.

¿En qué consiste el actual proceso de selección?

En generar empleo estable y de calidad. Durante el año pasado pusimos en marcha un Plan de Empleo para asegurar el relevo y la renovación generacional de nuestros profesionales, lo que está suponiendo un importante esfuerzo en el reclutamiento, selección e integración de las nuevas incorporaciones. El proceso de selección

compañía, fomentando una cultura basada en la confianza, honestidad, lealtad, esfuerzo, equidad y espíritu de equipo.

¿De qué manera han adaptado la estructura del área de RR HH de Iberdrola a los requerimientos de un Plan de estas características?

Pienso que una de las adaptaciones ha sido entender mejor que un área como Recursos Humanos debe estar al servicio de los negocios y conseguir que sus recursos se adapten al nuevo modelo y al nuevo Plan. Por otra parte, sin perder los conocimientos de las materias específicas, los recursos tienen que ser polivalentes y debemos crear cambios que enriquezcan a las personas y redunden positivamente en la organización. Por último, y en esto creo que nos ha ayudado la integración de gran parte del personal que habitualmente venía trabajando en oficinas dispersas en Madrid en tor-

La comunicación interna, clave

Salvador Torres considera que la "comunicación interna es fundamental, es un elemento esencial en la filosofía de empresa de Iberdrola y, al mismo tiempo, clave para la implicación de todos sus empleados en el cumplimiento de la misión, objetivos y vocación de orientación al cliente. Tratamos de conseguir una comunicación que sea cada vez más transparente con el objeto de que los empleados puedan conocer de primera mano lo que ocurre en su compañía".

A continuación destaca las siguientes técnicas y herramientas:

- Revistas internas: las diferentes empresas del grupo editan diversas revistas internas y otros soportes informativos. La revista de todo el grupo Energía Interna ha ido adaptándose a las preferencias de los empleados y promueve tanto para el



Fuente: Iberdrola

personal en activo como los jubilados el fortalecer la identificación de los mismos con la empresa.

- Ibernoticias Digital, es una publicación a través de la intranet que permite una transmisión inmediata y permanente de las noticias relacionadas con la compañía, de interés para los empleados.
- El Buzón del Empleado, pretende ser una herramienta ágil, sencilla y directa para que los empleados formulen sus preguntas y sugerencias.
- Anualmente se tiene una reunión con el vicepresidente y consejero delegado con los empleados, donde a modo de ejemplo durante el año pasado se alcanzó la cifra de 2400 participantes. En estos encuentros se compartieron los avances del Plan Estratégico de la compañía.
- Con una periodicidad anual, también se desarrolla el Programa Comparte, donde se ha pretendido fomentar la participación de todos los empleados con el fin de compartir los distintos acontecimientos, estrategias y objetivos de la compañía. Este Programa se materializó con la celebración de más de 200 reuniones donde asistió cerca del 90 % de la plantilla.

También se estarán encontrando dificultades por el camino...

Efectivamente, nuestros objetivos estratégicos detectan las claves para lograr el éxito y, al mismo tiempo, explicitan la consecución inadecuada de las dificultades que nos podemos encontrar desde Recursos Humanos para cumplir con el Plan. Entre otros aspectos, pretendemos incrementar la eficacia y la eficiencia interna incorporando, reteniendo, motivando y desarrollando las competencias que necesita Iberdrola, incrementando el valor del capital humano como fuente de creación de riqueza y el desempeño organizativo, mediante la consolidación de sistemas de gestión del rendimiento, orientados a reconocer y recompensar objetivamente el esfuerzo y la contribución de los profesionales de la compañía.

Nos queda bastante camino por hacer en integrar al equipo humano en los valores, cultura y proyecto de la empresa a través de conseguir un clima de trabajo motivador basado en la confianza, comunicación y orientación a la persona. Además tenemos que impulsar el proceso de cambio cultural, mediante un programa de desarrollo de liderazgo orientado a reforzar sus habilidades de gestión de personas e inspirando los planes de carrera y sucesión directiva e impulsando programas que fortalezcan valores de reputación corporativa y responsabilidad social. En la misma línea, hemos de garantizar una respuesta ágil y flexible a las necesidades del cliente interno, a través de procesos eficaces y eficientes.

Por tanto, nos queda mucho camino por hacer. La cultura corporativa tiene que ir entrando por todos los rincones de la organización y tenemos que avanzar más en materias como el desarrollo, la organización, la selección y la retribución, consolidando más fuertemente el modelo iniciado.

no a un nuevo edificio corporativo, la mejora en la comunicación entre las distintas áreas y recursos humanos y viceversa, que ha llevado a la creación, en esta unidad, de un mejor espíritu de trabajo en equipo. En resumen, hemos racionalizado las funciones y hemos integrado mejor a las personas.

¿Cuál es, por tanto, la actual estructura del área de Recursos Humanos de Iberdrola?

La dirección está dividida en dos grandes grupos. Las personas que de forma centralizada trabajan para los negocios, los que denominamos departamentos de Recursos Humanos corporativos, y los profesionales que trabajan de forma cercana a los negocios gestionando junto a los directores de la línea los recursos humanos que trabajan directamente en la operativa.

En nuestro caso en el primer bloque tenemos tres organizaciones o divisiones: relaciones laborales, sistemas retributivos y desarrollo de personas o gestión del talento. Los negocios están estructurados en torno a cinco grandes áreas propias del sector en los que Iberdrola se mueve: generación, distribución, comercial, renovables y Latinoamérica. Asimismo existe una dirección que gestiona los recursos humanos de todas las funciones corporativas.

El volumen de personas que trabajan en toda la dirección son unas doscientas, de las cuales casi un 50% se encargan,

dada la naturaleza de nuestro negocio, de la prevención y la medicina asistencial, funciones que se enmarcan dentro del departamento de relaciones laborales y que también están contempladas en nuestro Plan Estratégico.

¿De qué forma?

Respecto a las relaciones laborales, hemos potenciado el diálogo social con los representantes sindicales de la empresa mediante la firma de un protocolo de criterios básicos, donde algunas de las acciones realizadas son la firma de un marco genérico laboral para las empresas de nueva creación, dos marcos específicos para los negocios de operación y mantenimiento de ciclos combinados y de energías renovables respectivamente y, por último, la puesta en marcha de un plan de adecuación de plantillas que se adapte a las necesidades de la empresa. Además hemos elaborado un plan de impulso de la cultura de la prevención en donde se reflejan un conjunto de medidas a todos los niveles de la empresa enfocado a una serie de líneas básicas de acción: cultura, conocimiento y cumplimiento de la legislación y de la normativa, organización, formación e información y control y mejora continua.

¿Cuáles son las claves para lograr el éxito en este proyecto?

Las claves para lograr el éxito son las personas y un proyecto claro, como es nuestro Plan Estratégico, para que las personas sepan cuáles son los retos que se le piden, hacia dónde hay que dirigir nuestras miras y tratar de adecuar los recursos hacia donde se puedan sentir más motivados.

¿Cuáles son las peculiaridades en gestión de Recursos Humanos que tiene su sector?

Todas las empresas tienen sus peculiaridades teniendo en cuenta sus circunstancias de tamaño, evolución y sector en donde se encuadra. Quizá una de las notas predominantes de nuestro sector es el tamaño de compañía, en general son compañías de volumen importante; en segundo lugar han evolucionado como unión de otras compañías mediante fusiones o adquisiciones, lo que en ocasiones ha generado tener una misma función compartida por varias personas; y culturalmente las personas han tenido que evolucionar desde una perspectiva de empresa casi monopolista a una orientación al cliente, con un cambio de modelo que pasara de un modelo regulado a un modelo de libre competencia.

¿Qué servicios de Recursos Humanos externaliza su compañía y con qué criterios seleccionan a sus proveedores?

En general sólo se externaliza parte de la formación de los Programas de Desarrollo que me ha formulado en una de sus preguntas anteriores. En general pretendemos que sea el equipo humano de Recursos Humanos quien trabaje en todas las iniciativas que desarrollamos dentro de nuestra área. Lo que sí hacemos es requerir de expertos externos en ciertas materias para que compartan y avalen nuestras experiencias puestas en marcha. Para ello formamos equipos mixtos de personal propio y de compañías especializadas, lo cual da una visión más amplia de los proyectos que ponemos en marcha y nos permite que el conocimiento quede dentro de la compañía y así lo podamos aprovechar de cara a futuras experiencias ■

marcosgonzalez@staffempresarial.com

