



**Carmen Fernández,**  
directora de Talento y Cultura de **Gas Natural**  
**Fenosa**



# Talento es la combinación de contribución y potencial

**Gas Natural Fenosa es una compañía con más de 170 años de historia a sus espaldas que ha mantenido durante toda su trayectoria una importante apuesta por la innovación en todos sus ámbitos, algo que en estos momentos les está permitiendo evolucionar y adecuarse a un entorno digital y cambiante como el actual. Desde Personas, Organización y Cultura están convencidos de que la flexibilidad y la adaptación al cambio son las claves para poder dar un mejor servicio al negocio, y siempre escuchando lo que las personas, sus profesionales, tienen que decir.**

## ¿Cómo definiría la cultura corporativa de Gas Natural Fenosa actualmente?

En una empresa con más de 170 años de historia, el bagaje cultural que se acumula es muy grande y obedece a un proceso dinámico, continuo, porque solo desde la evolución puede explicarse la permanencia en el tiempo de valores y modos de hacer las cosas.

Lejos de la imagen tradicionalista y estática que muchas veces se tiene de las empresas energéticas, me gusta recordar que esta compañía tiene el mérito de haber sido la responsable de realizar el primer servicio público de Barcelona alumbrando sus calles desde 1843, de haber instalado el primer ordenador de España con nada menos que 8K, haber puesto en marcha la primera central de ciclo combinado en 2001 o haber creado la primera Universidad Corporativa de España. Lo que quiero decir es que si algo ha definido la cultura corporativa de Gas Natural Fenosa es la innovación, que está en su ADN, y nos permitirá adaptarnos al entorno digital y cambiante actual.

## En el entorno VUCA en el que estamos ¿cómo están cambiando las áreas de Recursos Humanos? ¿Cómo debe ser su relación con el negocio?

Que Recursos Humanos debe ser el socio del negocio y acompañarlo en su carrera es algo que todos decimos... pero lo realmente retador es conseguirlo. Las áreas de RRHH deben dotarse de los medios y procesos necesarios (digitalización, metodologías *agile*, *scrum*, equipos transversales...) para tener la plasticidad y el dinamismo que esos entornos VUCA imprimen a los negocios. En el caso de Gas Natural Fenosa, la figura de los Business partners (BBPP) de Personas, Organización y Cultura para los negocios se ha revelado como la fórmula mágica para formar parte de esos negocios. Mientras que las áreas staff o de contenido corporativo en la función de RRHH trabajan al servicio de las necesidades de esos BBPP, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades del negocio.

## El pasado año aprobaron un plan estratégico 2016-2020. ¿Qué implica este plan para sus políticas de gestión de personas? ¿Qué objetivos les

## plantea en el departamento de Recursos Humanos?

Los retos clave de la Dirección de Personas, Organización y Cultura derivan en gran medida del plan estratégico de la compañía y de los retos corporativos, pero también del análisis comparado del sector energético mundial y de las propias tendencias de la función de RRHH.

La conjugación de estas variables nos ha colocado en la senda de unos objetivos agrupados en

**Buscamos profesionales con importante desempeño, pero, sobre todo, buscamos personas con capacidad de aprendizaje, con flexibilidad y capacidad de adaptación**

tres grandes áreas: *Performance* Organizativo, Cultura y Gestión del Talento. Dentro de estas categorías nos hemos fijado algunos objetivos ambiciosos como implantar modelos *Smart Simplicity* de RRHH, llevar a cabo una evolución/transformación cultural, implantar un *Strategic Workforce Planning*, poner más foco aún en Diversidad (en todas sus dimensiones), desarrollar nuevos estilos de Liderazgo orientados a los valores que nos interesan en Gas Natural Fenosa y, muy especialmente, continuar trabajando en Experiencia de Empleado y *Employer Branding*.

## Con la mejora de la eficacia como clave de supervivencia, un factor determinante es la aportación de los empleados. ¿Cómo cree que hay que motivar e incentivar su participación? ¿Qué papel tienen los líderes en este ámbito?

La relación entre el compromiso de un profesional y su desempeño, tanto individual como colectivo, es producto de múltiples factores. Sin embargo, el liderazgo del responsable inmediato es factor determinante, incluso de la propia permanencia en la compañía.

Un liderazgo basado en la confianza, en el *feedback* transparente, honesto y, sobre todo, que sea objetivo es singularmente crítico, así como ejercer este liderazgo desde la humildad y el respeto absoluto a la profesionalidad del equipo.

Se comienza a hablar de liderazgo inclusivo, de liderazgo innovador, de liderazgo conciliador, de liderazgo emocional... en definitiva, de nuevos modelos de liderazgo que buscan el compromiso de los colaboradores para conseguir el fin común de un grupo. El reto está en lograr implantar esos nuevos modelos de liderazgo.

## La experiencia de empleado es uno de los focos de la gestión de personas en los últimos tiempos. ¿Cómo mejorarla? ¿Qué aspectos se deberían tener en cuenta?

Creo que por fin las organizaciones han empezado a darse cuenta de que los activos más importantes son las personas entendidas como clientes, tanto internos, como externos.

Nosotros comenzamos hace un tiempo volcándonos en la experiencia de nuestros clientes externos, para que la compañía situara a estos en el centro de todas sus decisiones, pero afortunadamente hemos sido capaces de adoptar ese mismo criterio con el cliente interno a través de lo que llamamos experiencia de empleado. Sin empleados satisfechos es complicado llegar a tener clientes satisfechos.

En el caso de Gas Natural Fenosa, el año 2016 supuso el lanzamiento del proyecto de *Employee Experience*, y empezamos los trabajos por el punto exacto que a nuestro entender debe marcar todo el proceso: preguntando y trabajando en grupo con nuestros empleados. A través de un proceso participativo de consulta (3.000 empleados consultados) y trabajo grupal (una 200 personas pasaron por *rumbles* de co-creación y metodología disruptiva) detectamos aquellos puntos fuertes y aspectos a trabajar que según la propia experiencia de los empleados son destacables en distintos momentos de su ciclo vital en la compañía. Desde el momento de la incorporación a esta, a través de empleados con menos de tres años de antigüedad, hasta el ciclo laboral completo con colectivos de distintas edades y categorías.

¿El resultado? Una completa y compleja radiografía que nos permitirá este año y en los sucesivos ir acometiendo cambios en la forma de hacer determinadas cosas para adaptarnos a lo que el empleado realmente valora y no lo que la compañía decide a veces de forma unilateral.

## Ustedes han sido premiados/reconocidos en varias ocasiones por su gestión de personas, sobre

**todo por sus políticas de diversidad y conciliación. ¿Cuáles son las claves de esta buena gestión?**

Evidentemente, tener implantadas medidas y políticas en materia de diversidad y conciliación muy por encima no ya de los mínimos que la propia ley establece, sino de la media habitual del mercado es uno de los motivos para que los premios y reconocimientos lleguen, pero nada de esto sería posible sin al menos dos claves principales. En primer lugar, contar con el apoyo de la alta dirección a estos programas. Desde el momento en que uno de los ocho compromisos de la compañía en materia de responsabilidad social es el "Interés por las personas" y el propio Comité de Dirección aprueba en 2011 un Plan de Desarrollo Humano y Social, se desencadenan una serie de acciones encaminadas a potenciar, poner en valor y desarrollar nuevas formas de hacer las cosas con y para los empleados.

En segundo lugar, destacaría la importancia de la coherencia. Que nuestra gente perciba la realidad de las acciones que hay detrás de los proyectos. Romper el *gap* que a veces se da entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

Estas son a mi juicio las dos palancas fundamentales.

**¿Cómo definen el talento en su organización? Y ¿qué tipo de talento busca Gas Natural Fenosa para integrar en su plantilla?**

Para nosotros, talento es la combinación de contribución y potencial; entendiendo por contribución lo que cada empleado hace (objetivos) y cómo lo hace (comportamientos), mientras que definimos potencial como las aspiraciones, intereses, capacidad y agilidad para el aprendizaje.

Por eso buscamos profesionales con importante desempeño, pero, sobre todo, buscamos per-

**Nuestra misión será tener los profesionales y los espacios, físicos o virtuales, que sirvan de caldo de cultivo a la innovación que requerirán los nuevos modelos del futuro**

sonas con capacidad de aprendizaje, con flexibilidad y capacidad de adaptación, con movilidad, con capacidad para resolver problemas, pero también con inteligencia emocional y capacidad de relación, capaces de ilusionarse y comprometerse con proyectos específicos.

**El empleado/profesional del futuro poco tendrá que ver con el actual, se le pedirán competencias y habilidades diferentes. ¿Cómo cree que serán estos profesionales? ¿Qué le pedirán a la empresa para comprometerse?**

Claramente serán profesionales en un entorno digitalizado, cuando no claramente robotizado, en el que las competencias de análisis y explotación de la información deberán convivir con la empatía, el aprendizaje continuo y la capacidad para trabajar y liderar equipos en red. A cambio demandarán un nuevo marco laboral más abierto, flexible y realmente valorado por la persona, donde la flexibilidad real, la conciliación o el trabajo en remoto, previsiblemente serán superados por la no presencia y condiciones laborales personalizadas.

**Una tendencia en alza es el modelo de la *Gig Economy*. ¿Realmente están nuestras empresas preparadas para este tipo de relación laboral que implica un cambio en la forma de entender la cultura de las organizaciones?**

¿Estaban nuestras empresas preparadas para la revolución digital que se ha vivido en los últimos años? ¿Y para la fuerte crisis que se ha vivido en España? Seguramente no to-

**Desde cerca**

**¿Qué es lo más importante que ha aprendido en su trayectoria?**

Que estamos siempre aprendiendo de todos y de uno mismo.

**¿Cuál es el mejor consejo que le han dado?**

Que fuera autónoma, que no dependiera de nadie.

**Si pudiera aprender algo nuevo, ¿qué sería?**

Sin dudarlo, neurocirujana en el siglo XXI.

**Tres adjetivos que la definan.**

Impaciente, rápida y controladora; mis amigos dicen que soy la perfecta "script" de una película.

**¿Cuáles son sus destinos de vacaciones favoritos?**

La montaña, pero con tienda de campaña.

**¿Cómo le gusta desconectar?**

Leyendo y escribiendo.

**¿Quién cocina en su casa?**

Yo.

**¿Qué le hace reír?**

Suelo reírme con facilidad, de casi todo.

**¿Cuál es su serie o película favorita?**

Cualquiera de Clint Eastwood.

**¿Cuál es para usted el colmo de la felicidad?**

Respirar aire puro subiendo una montaña, acompañada de mi pandilla de amigos, son estupendos.



das, y sin embargo han tenido que adaptarse o claudicar.

En Gas Natural Fenosa somos expertos, tras más de 170 años de historia, en adaptarnos al cambio y esa adaptación siempre ha llegado de la mano de la innovación. Nuevas formas de pensar y nuevas formas de hacer las cosas. Esa es la clave para adaptarnos a modelos *gig economy* o cualesquiera que vengan.

En los próximos diez años se crearán profesiones y puestos de trabajo que ahora ni tan siquiera podemos imaginar.

Nuestra misión será tener los profesionales y los espacios, físicos o virtuales, que sirvan de caldo de cultivo a la innovación que requerirán los nuevos modelos del futuro ■