



Ingeniero de caminos, canales y puertos por la Universidad Politécnica de Madrid, Fernández Izard lleva más de 20 años ocupando puestos de responsabilidad en el Grupo Unión Fenosa, primero en el área técnica y, más tarde, como directivo. Su vinculación con el departamento de Recursos Humanos comenzó en 1990 como jefe de Formación. Posteriormente, se responsabilizó del área de Desarrollo Profesional y, en el año 2000, fue nombrado director de la recién creada Universidad Corporativa Unión Fenosa (UCUF), un cargo que compagina desde entonces con el de responsable de Gestión del Conocimiento del grupo.

**José Ángel Fernández Izard,**  
director de la **Universidad Corporativa**  
**Unión Fenosa (UCUF)**

# Aunque se diga lo contrario, la formación está perdiendo peso estratégico en las empresas

José Ángel Fernández Izard habla de la UCUF con satisfacción y orgullo apenas disimulados. Y no le faltan motivos. La institución que dirige cuenta con un sólido reconocimiento internacional -pasa por ser una de las mejores universidades corporativas de Europa- y en sólo cuatro años de existencia se ha convertido en un activo fundamental para el Grupo Unión Fenosa. En el Campus de Puente Nuevo, corazón de la UCUF, se imparten cada día cursos sobre procesos corporativos de la compañía y sobre sus diferentes líneas de negocio, además de habilidades directivas. La UCUF participa también en el desarrollo de recursos humanos a través de otras vías, como la selección de jóvenes profesionales y la gestión del desempeño.

Fernández Izard cree que la formación debe situarse en un plano estratégico.

## ¿Qué motivos impulsaron a Unión Fenosa a crear su universidad corporativa?

El lanzamiento de la universidad corporativa se produjo tras muchos años de considerar la formación como una herramienta estratégica fundamental para el cambio. Analizamos las mejores referencias existentes en este campo y vimos que las multinacionales más importantes, las que más cuidaban los aspectos cualitativos de la gestión de Recursos Humanos, eran las que contaban con universidades corporativas. De manera que decidimos apostar por este modelo. Pero ese no fue el único motivo. Unión Fenosa tenía en ese momento nuevos retos en el ámbito internacional y afrontaba un cambio significativo de sus estructuras organizativas, de manera que la formación de los profesionales era absolutamente

clave para afrontar el crecimiento de nuestro negocio en todo el mundo. Por todo ello, cuando presentamos el proyecto a la alta dirección del grupo, considero que el momento era especialmente oportuno.

ción a nivel mundial. Nuestra función es gestionar casi un millón de horas de formación al año, con una valoración excelente de nuestras actividades por parte de los directivos de las unidades de negocio, que son quienes determinan si lo que hacemos les ayuda en sus responsabilidades. Resumiendo, lo importante no es si utilizamos o no la expresión universidad corporativa, sino si la formación está o no en un plano estratégico. Porque, si no es así, lo que debe hacerse, en mi opinión, es externalizarla.

## ¿Qué utilización hacen de proveedores externos y en qué medida desarrollan sus propios programas formativos?

El primer valor de Unión Fenosa es "enseñar y aprender desde la experiencia". Esto significa

## Nuestra inversión en formación no sólo es rentable, sino que ahorramos costes a la compañía

que nuestro primer objetivo es aprovechar todo el conocimiento que existe en la organización y ponerlo a disposición de nuestros compañeros en todo el mundo. Este principio básico de la gestión del conocimiento era una necesidad absoluta para nosotros por dos razones: primero, por el tipo de negocios internacionales que desarrollamos, en los que principalmente transformamos empresas de distribución de energía. Segundo, porque nuestra experiencia de cambio interno en los últimos 20 años ha pasado siempre por apoyarnos en la creación de sistemas, metodologías y lenguajes propios. Aún y así, alrededor del 30% de nuestra formación -la relacionada con los conocimientos genéricos de alto nivel que no tenemos dentro del grupo- la contratamos a los mejores profesionales de escuelas de negocio, consultoras y universidades.

que nuestro primer objetivo es aprovechar todo el conocimiento que existe en la organización y ponerlo a disposición de nuestros compañeros en todo el mundo. Este principio básico de la gestión del conocimiento era una necesidad absoluta para nosotros por dos razones: primero, por el tipo de negocios internacionales que desarrollamos, en los que principalmente transformamos empresas de distribución de energía. Segundo, porque nuestra experiencia de cambio interno en los últimos 20 años ha pasado siempre por apoyarnos en la creación de sistemas, metodologías y lenguajes propios. Aún y así, alrededor del 30% de nuestra formación -la relacionada con los conocimientos genéricos de alto nivel que no tenemos dentro del grupo- la contratamos a los mejores profesionales de escuelas de negocio, consultoras y universidades.

## ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la UCUF?

En total somos unas 50 personas. Diez de nosotros pertenecemos a la corporación, al Grupo Unión Fenosa, 20 son responsables operativos de la formación y selección en las diferentes líneas de negocio y 20 más aportan, a través de

Soluziona -nuestra firma de servicios profesionales-, apoyo y consultoría en el desarrollo de proyectos.

Los servicios que ofrece el Campus de Puente Nuevo no son muy distintos a los de un campus universitario tradicional. ¿Se busca crear una sensación de vuelta a la universidad con este entorno académico?

Para nosotros, el Campus de Puente Nuevo es probablemente la instalación más importante de la empresa, más importante, incluso, que la sede, lo cual es decir mucho. Nuestros profesionales consideran Puente Nuevo como su casa, un sitio al que van a reflexionar, a elaborar planes de acción, a formarse... En la cultura de Unión Fenosa, Puente Nuevo es ese sitio al que vamos para tener reuniones y asistir a acciones de formación cuando tenemos que hacer algo importante de cara al futuro. No debemos olvidar, sin embargo, que además de este buque insignia, la UCUF dispone de un campus virtual y de centros e infraes-

## Un campus a la americana

Inaugurada en julio del año 2000, la Universidad Corporativa Unión Fenosa cuenta con una facultad por cada línea de negocio -Generación, Gas, Redes, Soluziona y Telecomunicaciones-, otra de Procesos Corporativos y una Escuela de Liderazgo. Pero la joya de la corona es, sin duda, el Campus de Puente Nuevo, localizado en Cebreros (Ávila). Puente Nuevo se construyó en 1929 como poblado residencial para los empleados de la central hidráulica cercana, se convirtió en centro de formación en 1990 y paso a ser el campus de la UCUF desde el mismo momento en que se inauguró la universidad corporativa. Es, además, el lugar donde toma forma el futuro de Unión Fenosa, porque en él se celebran los seminarios de Planificación Estratégica de los que salen los objetivos de la compañía. Con una superficie de 46.000 m<sup>2</sup> y capacidad docente para 450 personas, el Campus de Puente Nuevo cuenta con:

- Un auditorio para 170 personas.
- Dos auditorios para 65.
- Tres miniauditorios con una capacidad media de 25 personas.
- Ocho aulas con capacidad para entre 15 y 30 personas.
- Doce aulas para grupos de entre 6 y 8 personas.
- Un centro de inmersión en idiomas.
- Un aula informática con capacidad para 16 personas.
- Área residencial con 150 habitaciones.
- Comedor para 170 personas.
- Club social.
- Área deportiva (gimnasia, pádel, golf, natación, fútbol, voleibol, tenis, balon cesto...).



estructuras de formación en doce países y en 50 emplazamientos distintos. Ya hace 20 años que Unión Fenosa apostó por tener instalaciones propias para la formación.

**Esas infraestructuras suponen, sin duda, una inversión muy elevada. ¿Resulta rentable?**

Si contabilizamos todos los conceptos asociados a la formación, al cabo del año invertimos 29 millones de euros. Y no sólo estamos seguros de que tenemos un retorno clarísimo de esa inversión, sino que el pasado año hicimos un análisis del pri-

operativos, de ventas y de negocio. Descubrirán que o la formación es un servicio y un apoyo realmente estratégico y operativo o los directivos no cuentan con ella. Por eso estoy muy satisfecho de la percepción que nuestros directivos tienen de la UCUF.

**¿A qué tipo de empresas puede serles de mayor utilidad un modelo de universidad corporativa como el que ha desarrollado Unión Fenosa? En otras palabras, ¿a quién se lo recomendaría?**

A multinacionales intensivas en conocimiento, avanzadas en todos sus planteamientos de negocio y en las que la contribución de las personas al negocio no sea sólo una teoría, sino que realmente se conciba como un factor absolutamente básico del proyecto de la compañía. La clave es que la formación sea considerada estratégica y esto, como dije anteriormente, cada día es menos habitual. Las empresas españolas van hacia atrás en este tema, olvidando que la responsabilidad de que sus recursos humanos estén bien formados y tengan un rendimiento de calidad no es una responsabilidad delegable. Es suya.

**¿A qué atribuye esta situación?**

A que las empresas, en el fondo, no se acaban de creer la importancia de la formación y como no hay ningún instrumento que demuestre con seguridad el retorno de esa inversión, al final prefieren

necesidades de negocio y que, de hecho, sean elaborados por los propios directivos de cada unidad de negocio. Ese es un punto básico para garantizar la calidad de la formación y su oportunidad. En segundo lugar, la dirección no se involucra lo bastante en el tema, no convierte las palabras en hechos, aunque llevemos tanto tiempo hablando de la importancia de la formación. A menudo lo que falta es un esfuerzo constante y sostenido en el tiempo porque los cambios organizativos, en los gestores o en la dirección, hacen que se pierdan los esfuerzos realizados hasta ese momento y que, periódicamente, se vuelva a empezar de cero. El esfuerzo sostenido es imprescindible.

**¿Cuáles son los objetivos más inmediatos de la UCUF?**

Acabamos de incorporar nuevas funciones, como la selección y la evaluación de profesionales, por lo que ahora llevamos desde el contacto con los ámbitos académicos para el reclutamiento de jóvenes profesionales hasta su integración en la empresa, su formación, su evaluación, el desarrollo de sus carreras profesionales y la evaluación de su rendimiento a través de la gestión del desempeño. Podemos llamarlo atracción y desarrollo del talento, aunque no hay mucha unanimidad sobre cómo llamamos a las cosas en Recursos Humanos.

**¿En qué momento está ahora la función de los recursos humanos en nuestras empresas? La sensación es que hay, cuando menos, cierta desorientación.**

Está en crisis. La desorientación es total y hay pocas empresas con un posicionamiento sólido en este área. La mayoría están reflexionando sobre cómo organizarse mejor y muchas están muy lejos de donde deberían estar. Hay un debate importante sobre cuál debe ser el futuro de la función, sobre cómo Recursos Humanos puede llegar a ser una unidad estratégica que gestione servicios compartidos por toda la empresa, ahora que las organizaciones son cada día más heterogéneas y multiculturales.

**¿Cómo se ha llegado a esta situación de crisis?**

Dedicando demasiado tiempo a temas que no aportan ningún valor añadido. Lo que Recursos Humanos debe buscar es la máxima felicidad del empleado, porque eso garantiza su máxima contribución a la empresa. Es así de simple. Y tenemos las herramientas para hacerlo posible ■

[redaccion@staffempresarial.com](mailto:redaccion@staffempresarial.com)

## Las empresas, en el fondo, no se acaban de creer la importancia de la formación

mer periodo de la UCUF, 2000-2003, y comprobamos que la sinergia que supone gestionar centralizadamente la formación en todos los países, en los que estamos presentes, nos ha permitido reducir en un 30% el coste por hora de formación. La inversión, por tanto, no sólo es rentable, sino que ahorramos costes evitando inventar la rueda en cada país, utilizando los productos formativos que generamos y aprovechando al máximo el conocimiento interno de la compañía. Creo que se habla muy poco de hasta qué punto la formación puede ahorrar dinero a las empresas, como nosotros estamos haciendo a través de la mejora de la productividad y del rendimiento, a través de la facilitación de los cambios en las formas de trabajo y a través de la creación de lenguajes comunes en una multinacional con una enorme diversidad.

**En general, la empresa española evalúa poco el impacto de la formación en sus resultados y mucho menos el retorno de la inversión. ¿Qué herramientas utiliza la UCUF para hacerlo?**

Nos basamos en el modelo tradicional de Kirkpatrick para medir la aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo y el impacto sobre los resultados. Y aunque hemos hecho algunos ejercicios para medir el retorno de la inversión (ROI), por ejemplo en temas de medio ambiente o prevención de riesgos laborales, consideramos que el cálculo del ROI no es una herramienta que explique bien el impacto de la formación. A mí me parece más importante contar con la percepción y la opinión de los directores de cada unidad de negocio. Yo invitaría a todos los departamentos de RRHH a que pidan la opinión de sus directivos de línea, acuciados por problemas

invertir en portátiles que en la calidad de sus recursos humanos. Darle importancia a la formación pasa porque cuando se convoque una actividad formativa se respete esa convocatoria, pasa por conferirle rigor y orden a todo el proceso. Pero lo habitual es exactamente lo contrario, que los profesionales no sepan para qué son convocados, que no se les explique adecuadamente la utilidad de la acción formativa y que acaben considerándola una pérdida de tiempo. Para que a los departamentos de formación se nos considere un activo estratégico debemos trabajar con rigor y seriedad, cosa que no siempre se hace.

**¿Qué errores suelen cometerse en formación? ¿Qué es lo que están haciendo mal los directivos de este área?**

En primer lugar, mi sensación es que no se hacen buenos planes de formación, que respondan a las

al detalle

### La UCUF, en datos

- Durante este año, tiene previsto impartir más de 900.000 horas de formación.
- Dispone de instalaciones de formación en 12 países y 50 emplazamientos distintos.
- Cuenta también con un campus virtual dotado de herramientas de gestión del conocimiento como comunidades de práctica o grupos de trabajo.
- Es miembro del steering comité de CLIP (Corporate Learning Improvement Process), acreditación otorgada por la EFMD (European Foundation for Management Development).
- El Financial Times la reconoció como una de las 12 mejores universidades corporativas fuera de Estados Unidos.
- Cuenta con una red de simuladores que este año permitirá formar a más de 200 profesionales.
- La inversión media en formación por empleado asciende a 1.420 euros al año.
- La facultad con mayor volumen de actividad es la de Redes, con cerca de 18.000 participantes este año.
- La valoración que le otorgan las distintas unidades de negocio de Unión Fenosa es de 8,1 sobre 10.
- Desde su creación, Unión Fenosa ha reducido en un 30% el coste por hora de formación.

