



Alberto Martín

## Antonio de la Fuente, director de Recursos Humanos de **ONO**

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, diplomado en Derecho del Trabajo y Seguridad Social y miembro de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación, Antonio de la Fuente (1970, Madrid) inició su carrera profesional en el mundo de la abogacía. En este sector estuvo trabajando en el despacho de abogados DLF Asesores y en la Asesoría Jurídica de empresas de Vodafone. Posteriormente pasó al departamento de Recursos Humanos de esta compañía hasta que en 2004 tuvo la oportunidad de gestionar el equipo de Relaciones laborales y prevención de riesgos de ONO. Desde hace año y medio es el director de Recursos Humanos de la compañía.



# Nuestro objetivo es contar con el compromiso, la ilusión y la motivación de los trabajadores

**El mes de enero de 2009, el Ministerio de Trabajo autorizó a ONO la puesta en marcha de un expediente de regulación de empleo (ERE) que afectaba a casi mil trabajadores de la compañía. Esto ha supuesto en los últimos meses un cambio total, con la sustitución parcial de la cúpula directiva, la desaparición de algunos departamentos y la reestructuración de otros muchos. Ahora, el área de Recursos Humanos, dirigida por Antonio de la Fuente, tiene como objetivo que el personal deposite de nuevo en la empresa su compromiso e ilusión.**

## ¿Cómo ha afectado el ERE a la estructura del departamento de Recursos Humanos?

Cuando finalizamos el Expediente de Regulación de Empleo la compañía pensó que debía recuperar la ilusión de la plantilla por pertenecer a la empresa. Eso hizo que, desde Recursos Humanos, pensáramos de qué manera debíamos organizarnos para convertirnos en el motor de la recuperación. De tal forma que el sistema que tenemos ahora es matricial. Por un lado, contamos con las áreas verticales: Organización y planificación, Selección, Formación, Gestión del talento, Desarrollo, Relaciones laborales, Prevención de riesgos laborales, Comunicación interna y Espacios y entornos, y en cada una de las cuales hay un director o gerente.

Ahora bien, todas están cruzadas a su vez horizontalmente con las áreas de negocio: Residencial, Empresas y Corporativo. Los *business partners* se responsabilizan de ellas y su misión es estar siempre cerca del cliente interno. Con este sencillo organigrama tenemos definido perfectamente cuál es el rol y cuáles las responsabilidades de cada una de las áreas verticales y además conseguimos estar muy cerca de todos los profesionales y especialistas de cada una de esas áreas verticales.

## Tras esta reestructuración ¿cuáles son sus principales objetivos?

El primordial, como decía, es recuperar el compromiso, la confianza, la ilusión y la motivación de los trabajadores. Cable Europa, cuya marca es ONO, cuando nace cuenta con un equipo pequeño, muy comprometido, ilusionado, proactivo y con unas ganas increíbles de crecer.

Después, se produjo la compra de la empresa de cable de Auna, por lo que había que integrar dos culturas muy diferentes. Tras muchos acontecimientos en el camino, como el ERE o el cambio en la cúpula directiva, ahora es el momento de sentar las bases, los valores y la cultura de la compañía, recuperando la confianza del empleado y el compromiso con el cliente. Y eso precisamente es lo que quieren tanto el presidente como la consejera delegada de la organización; es decir, que las personas que vengán a trabajar a ONO estén centradas en conseguir los resultados y los objetivos que nos hemos marcado como compañía en este mercado actual.

## ¿A través de qué herramientas o iniciativas van a intentar recuperar esa confianza?

Lo que hemos hecho ha sido preparar un plan a tres años. Ahora mismo nos encontramos en el segundo y tenemos en marcha un abanico importante de proyectos que resumiría en tres. El primero es negociar un único convenio colectivo. La antigua ONO se regía por uno estatal del cable, Auna tenía otro, y la filial del grupo Tenaria, que es el operador que está en Rioja y Navarra, tenía su acuerdo de empresa.

## Consideramos que la comunicación interna juega un papel preponderante en la gestión de nuestra empresa

Para que no hubiera esa diferenciación, lo primero que hemos hecho es negociar un convenio de armonización de condiciones.

El segundo foco es la formación y el desarrollo. Queremos que los trabajadores de ONO sientan que nos preocupamos por fidelizar el talento. Para ello contamos con dos proyectos: Arquímedes, focalizado en el desarrollo de directores y gerentes; y Gestiona mi equipo, centrado en los jefes de área.

Finalmente, el último tema en el que nos estamos enfocando es el de la comunicación interna, que desempeña un papel preponderante en la gestión de nuestro departamento. Y es que, además de la intranet, hemos puesto en marcha una herramienta denominada "Nos". Se trata de una web 2.0 bidireccional donde se recoge desde el organigrama completo de la compañía hasta un bloque de agradecimientos, noticias, sugerencias e, incluso, enfados. De hecho, este último es el que más éxito está teniendo, porque permite a los empleados mostrar sus quejas de forma anónima sobre determinadas cuestiones relacionadas con su día a día dentro de la organización. No hay que olvidar que somos una empresa muy grande con una dispersión geográfica enorme, y es preciso tener un canal de comunicación donde la plantilla pueda expresar libremente qué es lo que está percibiendo en su entorno laboral.

## ¿Cuál está siendo el más complicado de llevar a la práctica?

Sin duda, el primero. Para que los lectores se puedan hacer una idea, negociar un convenio

colectivo de tres empresas armonizando y uniendo condiciones de unos trabajadores y de otros ha costado dos años. Claro que esto sólo ha sido la base sobre la que luego se asienta todo lo demás. A partir de ahí hay que desarrollar a las personas para que gestionen a sus equipos de manera más eficaz y productiva.

En cuanto a la parte de formación, lo más complicado ha sido ofrecer algo innovador, algo que rompa los esquemas. Por eso, nos gusta hacer formación de última generación, con proyectos que, además de dotar de ciertos conocimientos a los empleados, hacen que disfruten poniéndolos en práctica.

Finalmente, en la parte de comunicación la mayor dificultad ha sido desarrollar el componente tecnológico que conlleva una web de estas características. Además, lanzarse a un proyecto tan ambicioso donde el área de Recursos Humanos se está poniendo a tiro de toda la organización es atrevido, y eso produce expectación. Lo que no se permite, lógicamente, son las descalificaciones y hay un webmaster que

vela por el buen uso del lenguaje, para que exista un respeto por parte de todos.

## ¿Podría detallar alguno de los programas de formación que ha destacado?

El proyecto estrella es Arquímedes, dirigido a directores y gerentes, un grupo que se compone de unas 250 personas. Para ello se han creado dos escuelas que pretenden desarrollar sus habilidades y competencias y facilitarles herramientas de gestión de equipos. Tienen que lograr que el resto de la compañía, más de 3.100 personas, saque adelante los objetivos y consiga los resultados marcados. Es un proyecto muy ambicioso que se repetirá cada año y que dura ocho meses. Hemos intentado que cada persona se involucre con él, porque está pensado para que, además, los profesionales implicados se diviertan con dinámicas de grupo.

Aparte de este programa, también ofrecemos formación técnica, que consideramos muy necesaria, puesto que somos una empresa tecnológica y tenemos que estar constantemente reciclándonos.

Asimismo, contamos con formación en prevención de riesgos laborales, y somos una empresa que queremos la excelencia en este tema.

Por otra parte, el inglés también es una formación habitual en compañías de estas características, para gente que necesita mejorar o no "oxidarse". Por eso, este año vamos a llegar

al 70% de la plantilla y el año que viene, al 90%.

## ¿Utilizan más las herramientas presenciales o las on line?

Actualmente, estamos aprovechando ambas, con una parte de formación presencial necesaria, con unos tutores que controlan si la persona está aprovechando o no esa formación, y con otra que requiere de la implicación de los empleados. De hecho, cada uno de ellos se puede desarrollar en la empresa tanto como sea capaz de proveerse a sí mismo y crecer todo lo que quiera. Entendemos la promoción en ONO como una forma de que un empleado pase a tener más responsabilidad, para lo cual necesita más capacidades y habilidades. Y eso cada uno tiene que quererlo, la gente tiene que poner de su parte.

## ¿Cómo evalúan a las personas?

Ésta es una de nuestras asignaturas pendientes. Hasta ahora se ha trabajado de una manera muy *sui generis*. Cada uno de los mandos hacía una evaluación subjetiva de su equipo, pues no había una herramienta como tal. Ahora acabamos de lanzar una muy potente con un gran equipo detrás que nos va a servir para objetivar el desempeño, pero no para poner notas.

Básicamente, identifica los puntos fuertes y débiles de cada uno para que los trabajadores de ONO sean los mejores profesionales. De esta forma, el mando se tiene que implicar, estar mucho más encima de su equipo, con un diálogo constante, y así implementar una acción que conllevará a su vez una formación. Luego habrá

que evaluar si con esa formación la "debilidad" detectada en esa persona cada vez es menor.

Por supuesto, para que esto funcione adecuadamente tiene contar con el apoyo del trabajador, cada uno debe querer desarrollarse. Sin embargo, hay gente que quiere seguir donde está y que tiene unos resultados extraordinarios en la compañía y que no quiere tener nuevas responsabilidades. Esta herramienta también los identifica y lo que no quiere es forzar a las personas contra su voluntad.

## ¿Cuál es la política retributiva que está vigente en la empresa?

Viene marcada por el convenio colectivo, que asegura que la retribución de los trabajadores irá creciendo de una manera negociada con la parte sindical. UGT y Comisiones Obreras, que son los sindicatos más importantes en esta

## Nuestra política de formación se basa en la corresponsabilidad del empleado

compañía, son muy conscientes de que hay que ir aumentando la masa salarial, pero de manera acompasada y sin que eso suponga un riesgo financiero para el futuro de la compañía y los puestos de trabajo.

Fuera de convenio, cada uno es dueño de su propia retribución, tanto aporta, tanto vale. Tienes un fijo y un variable, y un paquete de beneficios sociales.

En lo que estamos trabajando ahora es en mejorar la objetivación de lo que tiene que ganar cada persona a través del modelo de Hay Group. Gracias a él se describe el puesto y se valora. En función del mercado, el sector y la equidad interna, se establece la retribución para que de esa manera nadie tenga dudas de que está ganando ni más ni menos que lo que tiene que ganar.

La parte variable comparte objetivos personales y corporativos. Este año hemos cambiado el sistema y ahora los primeros se analizan desde la herramienta de valoración del desempeño. Los segundos se hacen efectivos en función de los resultados de la empresa.

Finalmente, a esto se une una serie de beneficios sociales muy importantes: ticket restaurante y guardería que se pueden intercambiar en función de las necesidades de cada persona, seguro médico, de vida, de accidentes y, por supuesto, los productos que comercializa ONO con una subvención de cerca del 50%. Esto último es algo de lo que disfruta ya el 80% de la plantilla.

Y este año pasado, además, ha tenido mucho éxito la jornada intensiva que pusimos en marcha en Navidad.

## ¿Cuál es el perfil medio del empleado de ONO?

La edad media está en torno a los 34 años, lo que hace de la nuestra una plantilla muy joven y muy bien formada. De hecho, hay muchos técnicos superiores y la gran mayoría son técnicos de grado medio. Este negocio requiere un perfil bastante especializado y bastante técnico, y nosotros nos preocupamos por ver si la persona está familiarizada con el mundo de la tecnología y la innovación.

Por volumen, lo que más tenemos son mandos intermedios, que tienen un equipo de dos o tres personas a su cargo, y luego profesionales de atención al cliente, muy especializada. Contamos con un *call center* dentro y fuera de ONO, porque hay cuestiones que deben resolverlas especialistas de la compañía y otras que las pueden gestionar mejor otras empresas.

## ¿Cómo gestionan la Responsabilidad Social Corporativa?

La RSC la gestiona el departamento de Comunicación Corporativa. Nosotros lo que hacemos es apoyarles implementando acciones que tengan que ver con esto. Por ejemplo, una de las cosas en las que nos estamos involucrando mucho ahora mismo es en la prevención de riesgos laborales, porque queremos conseguir el certificado que acredita la excelencia en esta materia. De hecho, tenemos una tasa de accidentes muy baja, tendiendo a cero, y prestamos mucha atención a los accidentes *in itinere*. En definitiva, nosotros ayudamos en lo posible en todo lo que nos van requiriendo.

## Por último, de las medidas que ha puesto en marcha su departamento ¿cuál destacaría como *best practice* para implantar en el departamento de Recursos Humanos de otras empresas?

La que yo recomendaría, y que hay que ser valiente para ponerla en marcha, es la herramienta de comunicación "Nos", porque con ella tienes que estar dispuesto a escuchar cosas que no quieres oír. Ahora bien, es la única forma de saber si los empleados están contentos y conocer sus opiniones para implantar cualquier tipo de medida. Establece una comunicación bidireccional constante a través de blogs contestados por la consejera delegada y el presidente. De esta forma, cualquier empleado puede hablar con ambos, y constantemente están recibiendo comentarios que nos trasladan. En este sentido, estamos entre un rango de entre 85 y 90% de asuntos solucionados de los que se plantean en esta herramienta, y esto requiere que estén todas las áreas involucradas. Además, el 96% de la plantilla ha usado o usa la herramienta habitualmente, lo cual es un éxito enorme si tenemos en cuenta que tiene menos de un año de vida. Sin duda, ésta es una buena forma de recuperar la confianza que tanto necesitamos y para lo cual trabajamos ■

[redaccion@custommedia.es](mailto:redaccion@custommedia.es)

al detalle

## ONO en cifras

- ONO cerró el año 2009 con 1.512 millones de euros de ingresos totales y 730 millones de euros de beneficio operativo (EBITDA).
- Dispone de casi dos millones de clientes y siete millones de hogares comercializables.
- La compañía cuenta con más de 3.100 empleados en toda España, de los cuales 250 son directores y gerentes.
- La edad media está en torno a los 34 años.

