

Alberto Moro, director del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de **Gas Natural Fenosa**, y **Francisco Puertas**, *Managing director* de Consultoría de Talento y Organización de **Accenture** para España, Portugal, África e Israel

“Queremos que el SAE se convierta en el único punto de entrada de consultas de los empleados”

Tras la integración de Unión Fenosa en Gas Natural, la compañía resultante, Gas Natural Fenosa, decidió poner en marcha un Servicio de Atención al Empleado (SAE) con el objetivo de prestar ayuda a la plantilla en todo tipo de cuestiones del ámbito de RRHH. Con tan solo un año de vida, este servicio, que ha contado con la colaboración de Accenture, ya es utilizado por el 90% de los empleados, quienes desde entonces han realizado más de 60.000 consultas.

¿Cómo surgió la idea de crear un Servicio de Atención al Empleado?

Alberto Moro (A.M.): Uno de los aspectos que más claro teníamos tras la integración de las dos compañías era la necesidad de contar con una homogeneidad de criterios para dirigirnos al empleado. Actualmente tenemos en toda España entorno a 350 centros de trabajo, unos 8.000 profesionales y unas cuarenta sociedades, cada una con particularidades en las condiciones laborales, enmarcadas dentro de un único Convenio Colectivo a nivel de España. Sin embargo, no queríamos aventurarnos a lanzar este servicio sin tener muy claro qué hacer y cómo hacerlo. Por lo tanto, iniciamos una primera etapa de estandarización y externalización de procesos con una serie de *partners* y también una intensa migración de sistemas para unificar los modelos de gestión de Recursos Humanos. A partir de entonces, decidimos acometer el proyecto con garantías, y siempre pensando el beneficio del empleado.

¿Y ahí es donde entra en juego Accenture?

A.M.: Efectivamente. Queríamos trabajar con la mejor solución y proveedor posible, para lo cual pusimos en marcha un concurso y analizamos las opciones presentadas. Nos decantamos por Accenture porque sabíamos que desde el punto de vista técnico ya tenía experiencias previas exitosas con esta clase de implantaciones. Pero, además, nos convenció su equipo de gestión, que no sólo buscaba implantar un servicio técnico, sino también priorizar la búsqueda de valor para el empleado.

Francisco Puertas (FP): Colaboramos con la Dirección de RRHH en dos proyectos. El primero fue la reflexión y el diseño conceptual del Centro de Servicios Compartidos de RRHH, analizando conjuntamente cómo debía ser el modelo operativo para agilizar la relación entre la organización y la plantilla, y cómo potenciar el rol del *HR Business partners* como socio estratégico del negocio. Y el segundo proyecto, pretendía enfocar el servicio del área de RRHH hacia el empleado de una manera más nítida y notoria. Por este motivo, se decidió poner en marcha el Servicio de Atención al Empleado.



¿Cuáles fueron los primeros pasos que dieron en este sentido?

FP: Ayudamos al equipo de trabajo del SAE a identificar las más de 600 potenciales consultas, cuestiones e incidencias que los empleados de Gas Natural Fenosa, activos y pasivos, tienen dentro del área de Recursos Humanos. Desde una duda sobre su recibo de nómina, o una consulta sobre el seguro médico hasta una la solicitud de ticket guardería. Fue en ese momento cuando nos dimos cuenta que en el servicio al empleado había mucho espacio de mejora. De hecho, uno de los puntos más relevantes era que los empleados no tenían una respuesta única y no siempre sabían a quién dirigirse exactamente dentro de la organización para resolver de una manera ágil y clara sus cuestiones. El nivel de partida del nivel de satisfacción de la plantilla era del 6,2 en una escala de 10.

¿Cómo fue el proceso de implantación?

A.M.: Hicimos una apuesta muy fuerte, porque desde el principio teníamos claro que debíamos implicar e implantar el servicio en todas las áreas de Recursos Humanos; priorizamos el empleado frente al esfuerzo interno a realizar por el área de RRHH. Además, decidimos desarrollarlo en un plazo ambicioso de seis meses con el compromiso y participación de Recursos Humanos, Tecnología y Accenture. De modo que arrancamos en abril del año pasado y finalizamos en octubre.

FP: Quisiera remarcar que el *timing* de ejecución del proyecto fue muy retador, porque incluía la puesta en marcha de todas las etapas del proceso en ape-

2012 partimos de un nivel de resolución del 30%. El grupo de especialistas dan respuesta al resto de incidencias de manera homogénea y eficaz. Eso, para mí, es la base del éxito del SAE, el compromiso que Gas Natural Fenosa ha adquirido con el empleado para la resolución de sus consultas, con un elevado nivel de servicio. Actualmente el SAE cuenta con más de 5.000 consultas al mes, lo que se traduce aproximadamente en 60.000 al año.

A.M.: Cabe añadir también que se trata de un servicio dirigido no sólo al empleado, sino también al personal pasivo. En total, son 4.000 personas, adicionales a los empleados, las que también se benefician de los servicios que proporciona el SAE.

¿Tienen estadísticas de uso general?

A.M.: Sí, el índice de penetración en la plantilla ha pasado del 46% cuando se puso en marcha al 90% actual, siempre teniendo en cuenta que tenemos un importante colectivo de empleados trabajando "en campo" sin acceso frecuente a un PC. Además, el grado de satisfacción del empleado ha evolucionado de un 6,2 a un 7,8 en una escala de 10, y nuestras expectativas es llegar a 8. El empleado empieza a darse cuenta de que el SAE le atiende con calidad y resuelve sus dudas, por lo que no ha de buscar otras alternativas.

FP: Un aspecto relevante en relación a este punto es que en el SAE se están recibiendo consultas de otras áreas que no tienen nada que ver con Recursos Humanos, pero que sí ocupan y preocupan al empleado. Alrededor del 5% de incidencias totales que se recibe son de este tipo. Algunas de las cuales

se tratan y se resuelven desde el propio SAE, pero otras no tenemos más remedio que redireccionarlas al departamento correspondiente. Cuando el empleado se pone en contacto con el SAE es porque identifica a este servicio como el canal eficiente que le va ayudar a la resolución de sus problemas. Este es un síntoma importante de reconocimiento del empleado de que el servicio funciona.

¿Cómo creen que evolucionará el SAE ahora?

A.M.: Dado que el modelo está funcionando bien, la idea es extrapolarlo, en el ámbito de RRHH, a todo el ámbito internacional. Queremos que el año que viene dé servicio a los principales países en los que operamos en Latinoamérica, como Colombia, México, Brasil y Argentina, que es donde se concentra la mayor parte de nuestra plantilla en ese continente. La idea es ofrecer una gestión global, con el mismo equipo que ya tenemos, pero adaptado a las necesidades locales. Durante este año de funcionamiento hemos demostrado que somos el canal que el empleado reconoce y valora, y ya estamos trabajando también para ser el principal canal de comunicación de consultas de otras áreas como vigilancia de salud, seguridad, medios generales, compras, sistemas de información... Queremos que el SAE se convierta en el único punto de entrada de consultas de los empleados. De esta forma, pasaremos a dar servicio en el ámbito global a unos 13.000 profesionales activos y unos 9.000 pasivos; es decir, una población objetiva de más de 20.000 personas.

El Centro de Recursos Compartidos

Dependiente del área de Recursos Humanos, este centro, con responsabilidad en los 25 países en los que opera Gas Natural Fenosa, aglutina todas las funciones más transaccionales del departamento. "Nos ocupamos principalmente de la administración de personal, las nóminas, la selección no directiva, los centros de formación, la evaluación de puestos...", explica su director, Alberto Moro. Está compuesta por un equipo de 150 profesionales que, en palabras de Francisco Puertas, *Managing director* de Consultoría de Talento y Organización de Accenture para España, Portugal, África e Israel, "han conseguido convertir una función meramente transaccional en un área muy dinámica y ágil, que responde a todas las necesidades de los empleados, incluso aquellas para parecían difíciles de acometer". Y es que, como resume Moro, el Centro de Recursos Compartidos representa "el corazón de RRHH".

También habrán tenido que hacer un gran esfuerzo de comunicación para dar a conocer el SAE a la plantilla ¿no es así?

A.M.: Sí, sin duda. Si sólo tuviéramos dos oficinas, una en Barcelona y otra en Madrid, el proyecto hubiera sido bastante más sencillo. Poniendo carteles, utilizando la intranet y dando charlas hubiera sido suficiente. Sin embargo, disponemos de más de 350 centros de trabajo, algunos de ellos muy pequeños como puede ser un centro de mantenimiento o de servicios técnicos. Por tanto, hemos tenido que hacer unas campañas de comunicación muy potentes y medidas, con carteles y *merchandising*, explicaciones por parte de los *HR Business Partners* y mandos, etc. Sin embargo, yo creo que el éxito del servicio es que la plantilla lo ha interiorizado, lo ha hecho suyo porque ha visto que es positivo y que suma. De hecho, la media de llamadas de cada empleado este año ha sido de cinco.

Para finalizar ¿qué destacarían de la relación entre ambas empresas?

A.M.: Creo que la clave es que realmente hemos trabajado en conjunto como un equipo. Accenture ha tenido la misma visión que nosotros y ha sido un apoyo muy importante para el músculo del proyecto. No ha sido un simple proveedor, sino un *partner* que nos ha ayudado tanto con el modelo tecnológico y técnico, como a dinamizar la gestión del cambio y la transformación.

FP: Accenture es una consultora integral de proyectos, con la capacidad diferencial de ensamblar trabajos de diferente naturaleza, consultoría, procesos, tecnología, servicios... Esta ha sido la visión con la que hemos trabajado en el proyecto en perfecta simbiosis con el equipo de Gas Natural Fenosa. El proyecto era uno independientemente de la naturaleza del trabajo...eso ha sido la clave del éxito, la capacidad de todos para colaborar por un único objetivo: el reto de sacar adelante de la nada un proyecto en seis meses, y dotarle de un importante carácter innovador. Hoy en día es difícil encontrar un Servicio de Atención al Empleado que tenga este grado de cobertura de servicios y este elevado nivel de atención. Y todo ello con el valor de contar con un verdadero termómetro de lo que piensan y preocupa a los empleados. Por tanto, es una excelente brújula para saber hacia dónde debe orientar su estrategia de gestión de personas ■

El empleado empieza a darse cuenta de que el SAE le atiende con calidad y resuelve sus dudas, por lo que no ha de buscar otras alternativas

nas seis meses: el diseño conceptual del modelo, el desarrollo del sistema, el modelo organizativo y de servicio y después la operación del propio servicio con el seguimiento de los indicadores... En resumen, poner en marcha un único punto de contacto del empleado para todas sus consultas con Recursos Humanos, y ofrecerlo con un servicio diferencial que asumiera un fuerte compromiso con plazos de la resolución y la calidad del servicio.

A.M.: Por otra parte, hay que tener en cuenta que se trata de un proyecto basado en *cloud* y bastante novedoso respecto a otros servicios internos que ya teníamos. Por ejemplo, en la empresa contábamos con herramientas de solución de incidencias, pero no de consultas. Asimismo, tuvimos que trabajar con el resto de las áreas de Recursos Humanos como un mismo equipo. En general, fue un planteamiento muy innovador, intensivo y retador.

¿Cómo está organizado el SAE?

A.M.: Los empleados tienen varias opciones para ponerse en contacto con el SAE. Pueden hacerlo vía autoservicio, en el que ellos mismos, a través de un portal *online*, tienen la posibilidad de resolver sus propias dudas; o también pueden comunicarse a través del correo electrónico o un *contact center*.

FP: En este último caso, se tienen establecidos unos niveles de servicio con un plazo de respuesta de las consultas inferior a 24 horas, y la mejora está siendo muy evidente. En la actualidad el 70% de las consultas se resuelve en ese periodo de tiempo, cuando en