

PRO-Furnas

# Programa de Reestructuración Organizacional

Presentación del Caso de Furnas Centrais Eletricas S.A.





# **PRO-Furnas**

# **Programa de Reestructuración Organizacional**

**Presentación del  
Caso de Furnas Centrais Eletricas S.A.**

**Sylvia Larrea, Sergio Wilson Ferraz Fontes,  
Lucio Cruz, Antonio Manuel Pereira Bernardo**

**Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo**

PRO-Furnas: Programa de Reestructuración Organizacional / Sylvia Larrea, Sergio Wilson Ferraz Fontes, Lucio Cruz, Antonio Manuel Pereira Bernardo.

p. cm. — (Monografía del BID ; 432)

1. Electric utilities-Brazil. 2. Electric power-plants-Brazil. 3. Organizational change-Brazil. I. Larrea, Sylvia. II. Fontes, Sergio Wilson Ferraz. III. Cruz, Lucio. IV. Bernardo, Antonio Manuel Pereira. V. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Energía. VI. Serie.

Código da publicación: IDB-MG-432

Códigos JEL: H11; L25; L94; Q20; O54

Palabras clave: Reestructuración Organizacional; América Latina y Caribe; Brasil; Sector Eléctrico; Infraestructura; Gobernanza.

Autores: Sylvia Larrea, Sergio Wilson Ferraz Fontes, Lucio Cruz,  
Antonio Manuel Pereira Bernardo.

Colaboradores: Equipe PRO-Furnas y Equipe Roland Berger

Revisión: Fundação Getulio Vargas (Centro de Energía) y Fernando Campos  
Leza.

Copyright © 2016 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción  | 1  |
| 2. La empresa Furnas                                       | 5  |
| 3. Premisas, visión general y metodología                  | 9  |
| 4. Diagnóstico de la situación y del modelo organizacional | 13 |
| 5. Nuevo modelo y estructura organizacional                | 21 |
| 6. Resumen de los resultados del proyecto                  | 41 |
| 7. Lecciones aprendidas                                    | 47 |
| 8. Conclusión  | 51 |



# PREFACIO

El fortalecimiento de las instituciones y empresas del sector de energía es uno de los cuatro pilares del Sector de Energía del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), junto con acceso a energía, sostenibilidad energética y seguridad energética. La mejora de la gobernanza en las empresas y las instituciones es una actividad esencial para los países de América Latina y el Caribe (ALC) en este período de transformación del sector energético.

Esta publicación resume las razones, la metodología y los resultados del PRO-Furnas, nombre dado al proyecto de reestructuración organizacional de Furnas Centrais Elétricas S.A. (Furnas) realizado por la empresa Furnas y financiado por el BID entre 2013 y 2015. La implementación rápida y efectiva de este proyecto permitirá que Furnas tenga niveles de eficiencia y eficacia comparables con las mejores prácticas del sector a nivel mundial para responder más adecuadamente a los desafíos de operar en un mercado cada vez más competitivo. Este proyecto representa un trabajo importante que refleja la relación exitosa y de muchos años entre el BID y Furnas.

Además del impacto positivo en la cultura de la compañía, haciéndola más eficiente y moderna a través de la reestructuración de la organización y de los procesos de la empresa, el proyecto logró un ahorro de R\$ 395 millones al año, y una mejora de los indicadores de eficiencia del personal con respecto a los activos de la empresa y de los indicadores financieros de desempeño.

Nuestra expectativa es que esta publicación sirva como referencia para otras empresas que operan en un mercado competitivo y que tengan retos similares. El BID mantiene su compromiso de compartir estos productos de conocimiento con el compromiso de continuar siendo el mejor socio para el desarrollo de los países de ALC, y en ese mismo sentido continuar llevando a cabo nuestra misión de mejorar la vida en la región.

Ariel Yépez  
Jefe de la División de Energía  
Banco Interamericano de Desarrollo

# PREFACIO

La reestructuración organizacional es un hito en nuestra gestión de la empresa, constituyendo el primer paso de un ciclo virtuoso de programas y proyectos dirigidos a la recuperación y a aumentar el valor agregado de Furnas.

Denominado PRO-Furnas y llevado a cabo en dos etapas, el proyecto es una fuente de gran orgullo para toda la empresa, por la manera seria y comprometida con que se involucró a toda nuestra fuerza de trabajo en su implementación, por los excelentes resultados prácticos obtenidos y por el fuerte impacto en la recuperación de la autoestima de las personas y de los equipos de la empresa, que vuelven a mirar hacia el futuro con confianza y seguridad en línea con la importancia y tradición de Furnas en el sector eléctrico brasileño.

No podemos dejar de destacar el importante papel del Banco Interamericano de Desarrollo-BID, quien fue co-patrocinador del proyecto a través de acuerdos de cooperación técnica, cuyo apoyo no ha sido solo en los aspectos financieros, sino también fue vital para la resolución y la confiabilidad de los trabajos, en lo que respecta a la contratación de la consultoría internacional especializada, auditoría y gestión de proyectos.

Esperamos que este documento, iniciativa del BID para la difusión de nuestra reestructuración contribuya y sirva como referencia para empresas con desafíos similares.

Flávio Decat de Moura  
Director – Presidente  
Furnas Centrais S.A.





# INTRODUCCIÓN

---

# 1

Furnas fue creada por el decreto nº 41.066, de 28 de febrero de 1957, para construir y operar la primera central hidroeléctrica de gran tamaño en Brasil, así como el sistema de transmisión asociado. Dicho sistema interconecta los estados con mayor actividad económica de Brasil; Minas Gerais, São Paulo y Río de Janeiro,. La empresa es una sociedad anónima de capital cerrado, cuyo principal accionista es *Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras)*, dependiente del Ministerio de Minas y Energía de Brasil. En el transcurso de sus casi 60 años de historia, se construyeron y consolidaron la estructura y la organización de la empresa para su desenvolvimiento en un ambiente institucional de monopolio estatal, casi estático, con remuneración por el costo del servicio.

Con la promulgación de la Constitución Nacional de 1988, la sociedad brasileña decidió incentivar la actividad privada y restringir la explotación de la actividad económica por parte del Estado. En particular, el fin del monopolio estatal se inició con la publicación de la ley nº 9.648, de 27 de mayo de 1998, que definió los nuevos rumbos del sector eléctrico con foco en la reestructuración de Eletrobras y sus subsidiarias, la creación del Operador Nacional del Sistema (ONS) y la reglamentación del Mercado Mayorista de Energía Eléctrica (MAE), consolidando la reducción de la verticalización en las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, y la introducción de la libre negociación para la compra y venta de energía eléctrica entre concesionarios, licenciatarios y autorizados.

Como consecuencia, el escenario institucional del sector eléctrico se tornó un ambiente competitivo complejo, impulsado por la iniciativa privada con la participación de empresas estatales, y la remuneración del servicio pasó a ser establecida por el precio. A partir de entonces, la expansión de Furnas empezó a valerse, principalmente, de la participación societaria en sociedades de

propósito específico (SPE). Para ello, la empresa fue adaptando su estructura organizacional con el fin de lidiar con la necesaria gestión societaria de las SPE. Sin embargo, aún era necesario realizar una profunda revisión de los procesos que derivaban del entorno empresarial anterior al cambio.

En 2011, ante la expectativa de renovación anticipada de concesiones de centrales y líneas de transmisión con descuento en el valor de ingresos<sup>1</sup>, lo que ciertamente afectaría el desempeño económico-financiero de la empresa en este escenario, Furnas decidió emprender un importante proyecto de reestructuración organizacional, con el objeto de elaborar una nueva estructura organizacional de referencia, con la definición de un cuadro cualitativo y cuantitativo de personal y, de esta forma, adaptar y preparar la empresa para enfrentar el desafío de la profunda transformación del entorno empresarial de la energía eléctrica brasileña.

El proyecto fue posible, fundamentalmente, debido al apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través de una cooperación técnica, y se realizó con el apoyo de Roland Berger *Strategy Consultants*, consultores especializados, entre 2012 y 2014.

Cabe destacar que el proyecto inicial, denominado PRO-Furnas, se desarrolló en dos etapas con el objeto de diseñar e implementar la reestructuración de la empresa. Al finalizar la primera etapa, concluida en 2013, se constató la necesidad de continuar recibiendo el apoyo de la consultoría para la implementación efectiva de la reestructuración y de las iniciativas de optimización de procesos. El nuevo proyecto, denominado PRO-Furnas II, también contó con el apoyo financiero del BID mediante una nueva cooperación técnica, y se desarrolló con el apoyo de Roland Berger.

En este contexto, esta publicación tiene por objeto transmitir la experiencia obtenida durante el proceso de reestructuración organizacional de Furnas para beneficiar a otras empresas que tengan la misma intención; con ese fin, se destacan los principales aspectos que contribuyeron a su éxito.

Para facilitar la lectura, el documento está estructurado de la siguiente forma:

---

<sup>1</sup> Se destaca que la ley nº 12.783 fue promulgada con posterioridad, el 11/01/2013.

- el capítulo 2 describe el perfil de Furnas, con información destacada que revela la complejidad involucrada en el proceso de reestructuración;
- el capítulo 3 presenta las premisas, la visión general y la metodología del proyecto;
- el capítulo 4 destaca los principales puntos del proyecto;
- el capítulo 5 presenta el nuevo modelo y estructura organizacional;
- el capítulo 6 resume los principales resultados del proyecto;
- el capítulo 7 sintetiza las lecciones aprendidas que llevaron al éxito del proyecto, y que pueden ser replicadas y aprovechadas en iniciativas similares; y
- el capítulo 8 describe las conclusiones del proyecto.

Los datos presentados en este informe fueron extraídos de los Informes de Administración y de Sostenibilidad de Furnas, de la base de datos de Roland Berger y de los informes realizados durante el proyecto PRO-Furnas.



# LA EMPRESA FURNAS

---

# 2

Para poder comprender la complejidad del proceso de reestructuración, se presenta a continuación información relevante sobre la dimensión de la empresa.

Con unos ingresos brutos a fines de 2014 de unos R\$ 7.000 millones, Furnas actúa directamente o por medio de SPE en la generación, transmisión y comercialización de energía eléctrica, con instalaciones en regiones del Distrito Federal y 15 estados brasileños: Bahía, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraná, Río de Janeiro, Río Grande do Norte, Río Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo y Tocantins (véase la figura 1), cubriendo un área geográfica de 5.274.603 km<sup>2</sup>, el 60 % del área geográfica de Brasil y equivalente al 120 % del área geográfica de los actuales países de la Unión Europea.

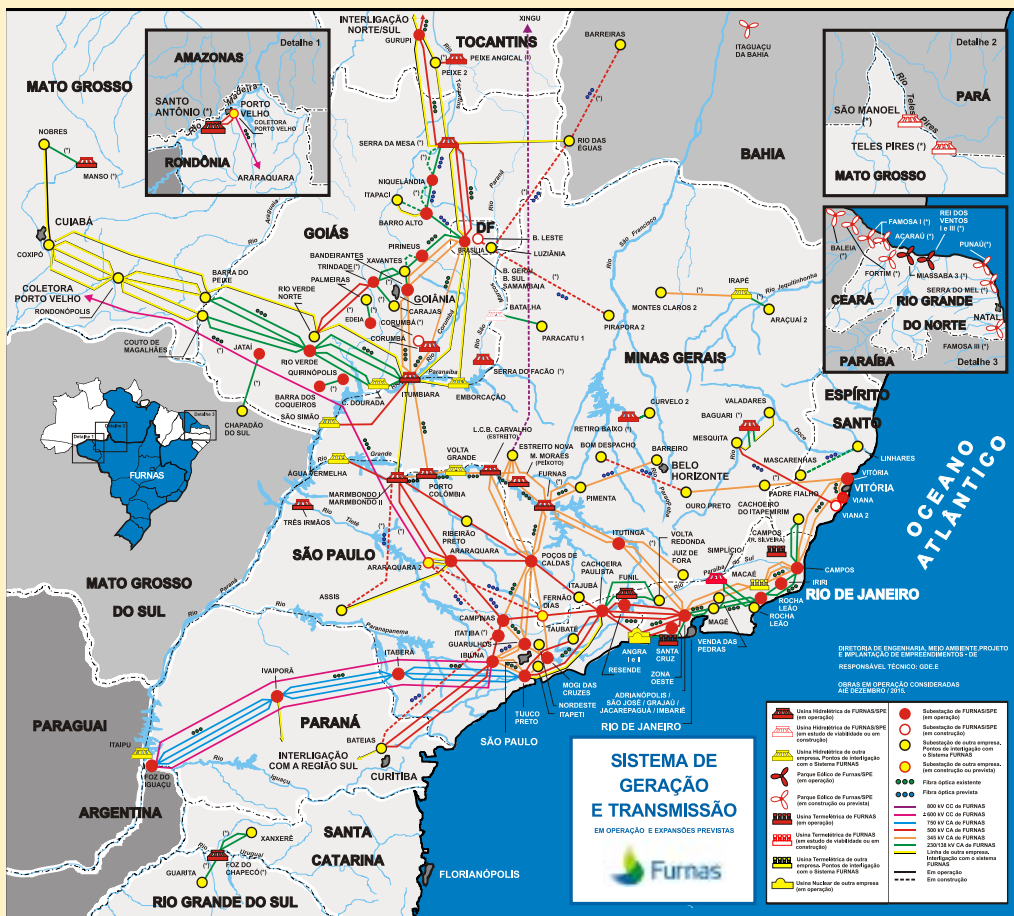
Es fundamental destacar que Furnas participa en el sector eléctrico de dos maneras muy distintas. La primera está orientada a la operación y mantenimiento (O&M) de los activos corporativos bajo su concesión propia y exclusiva y la segunda está enfocada en la gestión societaria de las SPE en que participa como socia emprendedora.

La empresa posee emprendimientos corporativos en ocho estados de Brasil: Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso, Paraná, Río de Janeiro, São Paulo y Tocantins, donde reside cerca de la mitad de la población brasileña y que equivale al 66 % del PIB brasileño. El conjunto de emprendimientos corporativos está formado por:

- Generación: 12 centrales hidroeléctricas (UHE) de las cuales: 4 son propias, 6 se encuentran bajo administración especial según la ley N° 12.783/2013, que trata sobre la prórroga de las concesiones de los emprendimientos



---



de generación y transmisión de energía. Las 2 restantes se encuentran bajo su concesión en asociación con empresas privadas, con una potencia instalada total de 9.020 MW; 2 centrales termoeléctricas, con 530 MW de potencia instalada total; y 3 pequeñas centrales hidroeléctricas (PCH), con una potencia instalada total de 10 MW;

- Transmisión: 19.907 kilómetros de líneas de transmisión, una longitud equivalente a la mitad de la circunferencia de la Tierra<sup>2</sup>, así como 50

<sup>2</sup> La circunferencia de la Tierra en el ecuador es de 40 075 km.



subestaciones, con una capacidad de transformación total de 103.368 MVA, el 75% de la capacidad de generación instalada en operación de Brasil (139.363 MVA).

La empresa actualmente participa como emprendedora en 67 asociaciones en las áreas de generación, transmisión y prestación de servicios de O&M. El conjunto de los emprendimientos de esas SPE incluye:

- Generación: 7 UHE con una potencia instalada total de 13.902 MW; y 3 centrales eólicas con una potencia instalada total de 187 MW. Entre esos emprendimientos, destaca la UHE *Santo Antônio*, en donde 32 de las 50 unidades generadoras ya están en operación, con una capacidad instalada actual de 2.286 MW. Se prevé que las restantes 18 unidades entrarán en funcionamiento en noviembre de 2016, con lo que la capacidad total de la central será de 3.568 MW; y
- Transmisión: 4.233 km de líneas de transmisión, 18 subestaciones, con una capacidad de transformación total de 14.875 MVA.

Por último, cabe destacar que, para lidiar con esos dos pilares de actuación (empresa operadora y detentora, y de empresa emprendedora), la fuerza de trabajo existente inmediatamente antes de iniciar el proyecto de reestructuración era de 6.497 empleados efectivos y tercerizados (contratados), el 39% en la sede (Río de Janeiro) y el 61% distribuidos en las unidades regionales.



# PREMISAS, VISIÓN GENERAL Y METODOLOGÍA

---

# 3

## Premisas del proyecto

La reestructuración organizacional fue la principal iniciativa estratégica identificada en el Planificación Estratégica de FURNAS, con vistas a la transformación y el fortalecimiento de la compañía para una actuación ágil, competitiva, eficiente y rentable en el cumplimiento de su papel institucional y en el efectivo aprovechamiento de las oportunidades de mercado.

Desde el inicio, la reestructuración de Furnas se orientó a alinear su estructura con el nuevo marco regulatorio del sector y fue fundamental ante las posteriores medidas del Gobierno federal en busca de tarifas más asequibles.

A partir del diagnóstico de los problemas identificados, la Dirección de Furnas aprobó siete premisas con el fin de garantizar el éxito del proyecto:

1. La nueva estructura organizacional debe ser simple, ágil y eficiente.
2. La gestión de la empresa debe estar cada vez más orientada por procesos, que han de rediseñarse para ser más eficaces y simples.
3. La ganancia de productividad debe compensar la reducción de personal efectuada mediante los programas de dimisión voluntaria llevados a cabo.
4. El proyecto debe garantizar la mayor transparencia posible y contar con la participación activa de todos los gerentes y empleados de la casa.
5. La Dirección Ejecutiva y las partes interesadas deben dar prioridad al proyecto, dedicar tiempo al seguimiento de informes y presentaciones y resolver problemas con agilidad.
6. La optimización del proceso no deberá originar mayor nivel de riesgo para la empresa en las actividades finales.
7. Se deberá privilegiar la movilidad interna, en caso de necesidad de refuerzo de áreas.

## Visión general del PRO-Furnas

Furnas con el apoyo de la consultora externa, Roland Berger, realizó el desarrollo e implementación del proyecto PRO-Furnas en dos etapas.

La primera etapa se inició en agosto de 2012, tuvo una duración de diez meses y se centró en el desarrollo de estrategias y conceptos, de acuerdo con los siguientes temas:

- Estudio de las mejores prácticas de mercado.
- Diseño de una nueva estructura organizacional.
- Elaboración de iniciativas de optimización de procesos.
- Diseño de un plan de gestión y comunicación del cambio.

Se crearon 17 equipos compuestos por empleados sénior de Furnas con un vasto conocimiento de la empresa, consultores externos de Roland Berger y especialistas internos. Los equipos fueron responsables de la elaboración de la estrategia de la empresa, incluyendo a un líder y varios especialistas o clientes del macroproceso. La creación de esos equipos respetó los niveles similares de exigencia (complejidad de análisis y tratamiento), las sinergias funcionales entre macroprocesos y potencial de beneficios a ser obtenidos por equipo.

Luego, entre diciembre de 2013 y 2014, se llevó a cabo la segunda etapa del proyecto, que comenzó con el refinamiento de las estrategias, especialmente la implementación de la reorganización y de las iniciativas de optimización de procesos, de la siguiente manera:

- Soporte a la implementación de iniciativas de optimización de procesos.
- Soporte a la implementación de órganos nuevos y órganos clave (p. ej., un Centro de Servicios Compartidos, o CSC).
- Aplicación del plan de gestión y comunicación del cambio.
- Desarrollo de los programas de recursos humanos: movilidad interna, capacitación y reclutamiento externo.

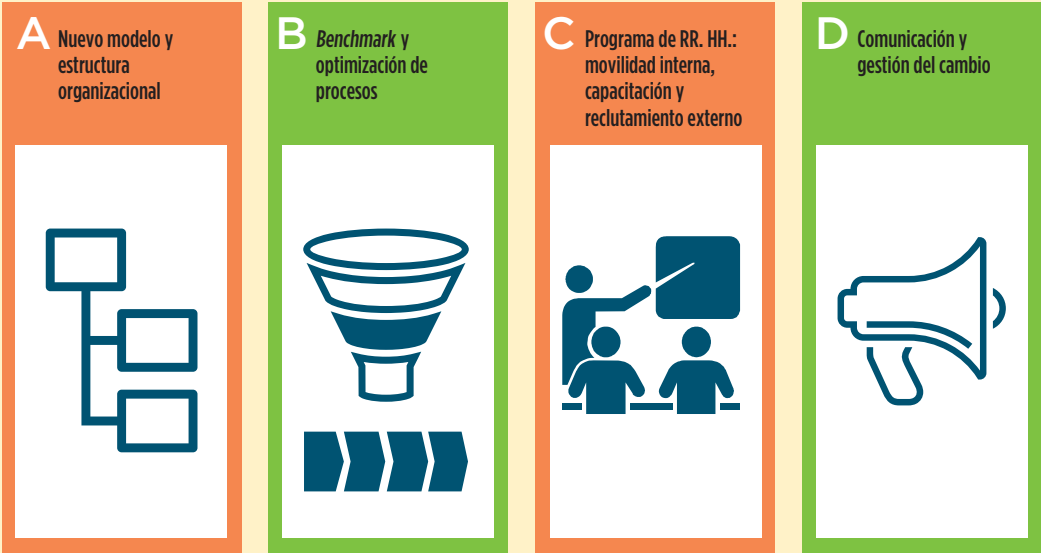
En esta segunda etapa, con la intención de proporcionar un seguimiento más detallado, además de aprovechar la excelente oportunidad de aprendizaje y formación de gestores para la empresa de manera subyacente a los trabajos a desarrollar, Furnas implantó el programa «Nuevos Talentos», por medio del cual, a partir del análisis de desempeño y curricular, entrevistas y pruebas de

adecuación de perfil de personalidad, se eligieron 15 profesionales de la empresa para formar parte del equipo de Furnas responsable del desarrollo del proyecto. Los seleccionados, entre más de 500 inscritos, se denominaron «Agentes de Cambio». El proceso se consideró un gran éxito y fue elogiado por la fuerza de trabajo de la empresa debido a los criterios, la exención y la transparencia con que fue conducido, y produjo nuevos líderes con líneas de carrera a funciones gerenciales.

## Metodología

Las metodologías utilizadas en ambas etapas del proyecto pueden resumirse en 4 frentes de trabajo principales, según muestra la figura 2.

**FIGURA 2:** PRINCIPALES FRENTES DE TRABAJO DEL PRO-FURNAS









# DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y DEL MODELO ORGANIZACIONAL

---

## 4

La justificación utilizada para demostrar las razones y motivaciones que condujeron a Furnas a implementar un inédito y complejo proyecto de reestructuración organizacional se basó en el análisis del contexto de la empresa entre 2009 y 2011 que proveyó una comparación de su desempeño respecto a otras empresas del sector. Básicamente, se identificaron cuatro factores críticos, que se presentarán a continuación: (1) Desempeño financiero; (2) Mano de obra; (3) Expectativa de cambio en la regulación; (4) Estructura organizacional existente.

Es importante destacar la amplia divulgación de ese diagnóstico que la administración llevó a cabo por toda la organización, transmitida a través de intranet a todas las áreas regionales, con la posibilidad de interactuar en debates y hacer preguntas libremente, lo que contribuyó sobremanera al reconocimiento de la necesidad y urgencia de la reestructuración.

## Factor crítico 1: Desempeño financiero

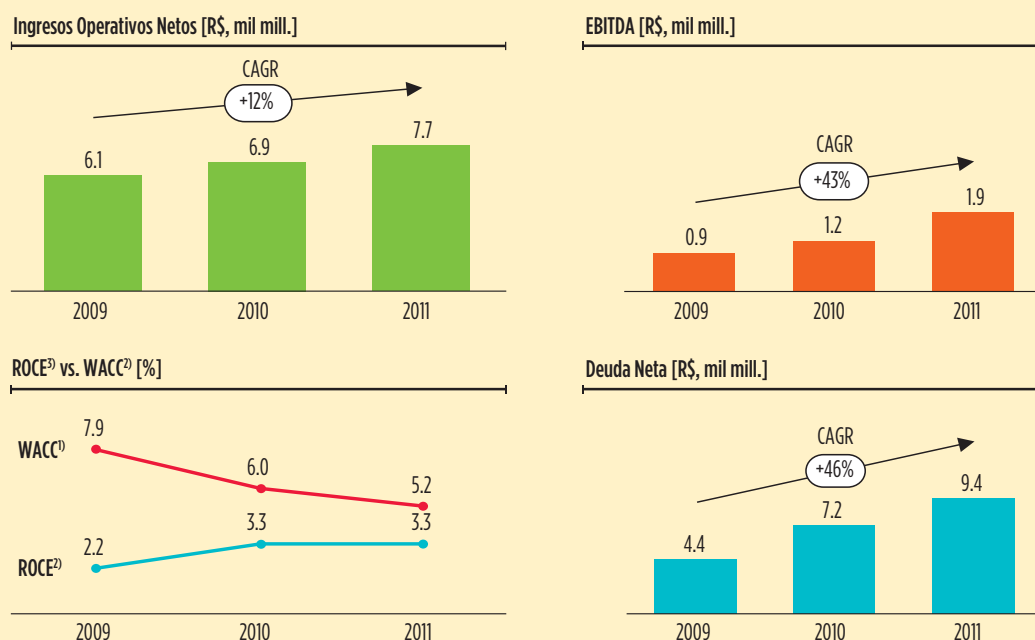
El desempeño financiero de Furnas en el período inmediatamente anterior al proyecto (es decir durante el periodo 2009-2011) fue razonablemente positivo; sin embargo, podía observarse un claro campo de mejora. Furnas no alcanzaba todo su potencial de rendimiento y percibía la necesidad de aumentar su eficiencia operacional y de buscar mejores prácticas. Ese escenario resultaba más evidente al compararse el desempeño de Furnas con otras empresas del sector.

Entre 2009 y 2011, Furnas presentó un crecimiento en su ingreso operacional líquido —promedio de 12% al año— con el resultado de los reajustes de

los ingresos ocurridos en el ejercicio y del incremento de nuevos ingresos generados por sus emprendimientos. Esos factores conllevaron un significativo aumento de las ganancias antes de calcular intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés).

Sin embargo, conviene destacar algunos puntos. En primer lugar, la rentabilidad alcanzada no fue suficiente para crear valor para los accionistas: el retorno sobre el capital empleado fue inferior al costo del capital durante todo el período y la deuda líquida se duplicó (véase la figura 3).

**FIGURA 3:** PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS DE FURNAS

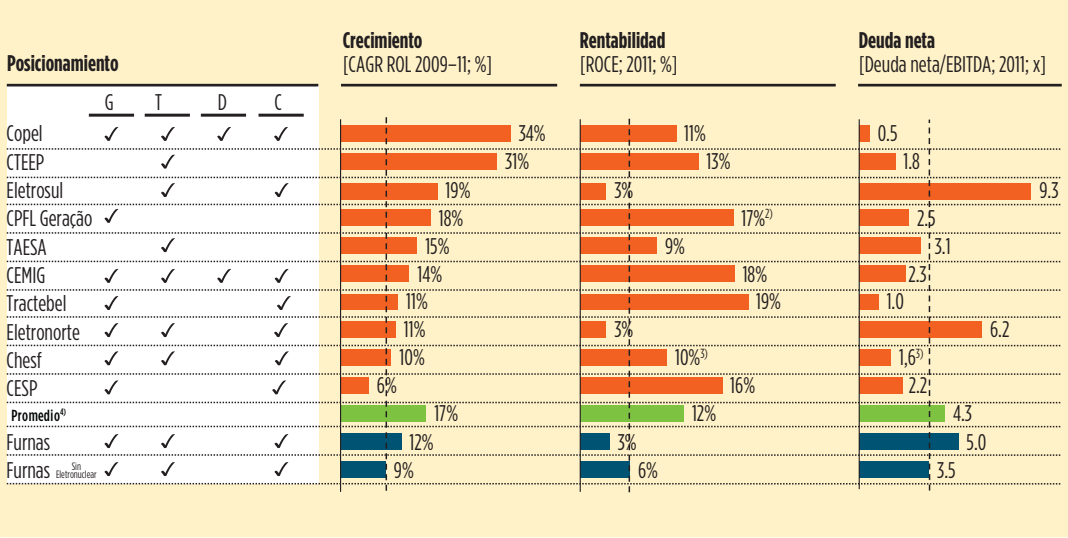


1) Coste medio ponderado de capital (WACC, por su sigla en inglés).

2) Retorno sobre el capital empleado (ROCE, por su sigla en inglés).

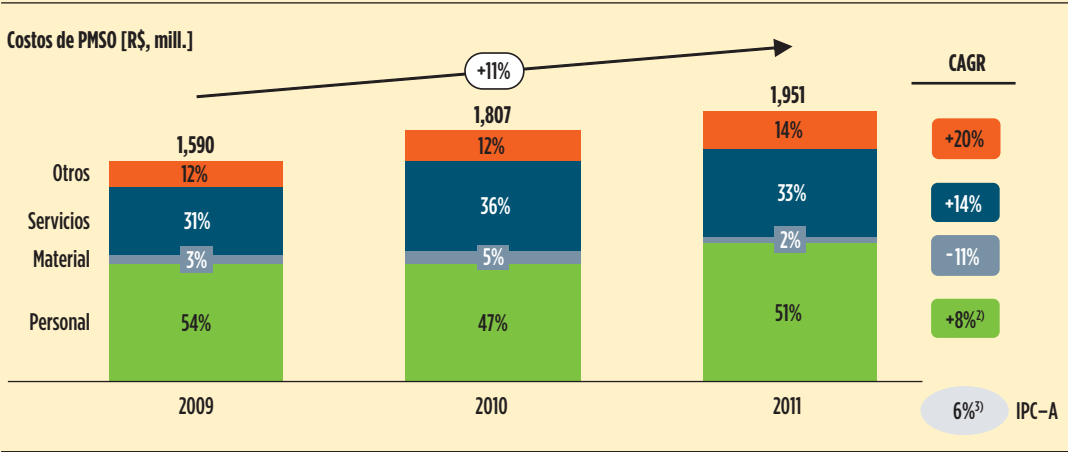
Al comparar Furnas con las principales empresas del sector en Brasil, Furnas se posicionaba entre las empresas con peor desempeño, tanto en relación con el crecimiento del ingreso operacional líquido, como con la rentabilidad (retorno sobre capital empleado) y los niveles de deuda (véase la figura 4).

**FIGURA 4:** COMPARACIÓN DE DESEMPEÑO FINANCIERO DE FURNAS FRENTE A *BENCHMARK*



En cuanto a los costos operacionales (Personal, Material, Servicios y Otros PMSO), el desempeño mostró un crecimiento promedio del 11% por año entre 2009 y 2011, un valor considerablemente superior a la inflación promedio (IPC-A) de ese período de 6% por año. Los costos de personal tienen una relevancia especial sobre el total de costos de PMSO, pues representa más del 50% del total, con un crecimiento del 8% por año, y por encima de la inflación promedio del período, según se observa en la figura 5.

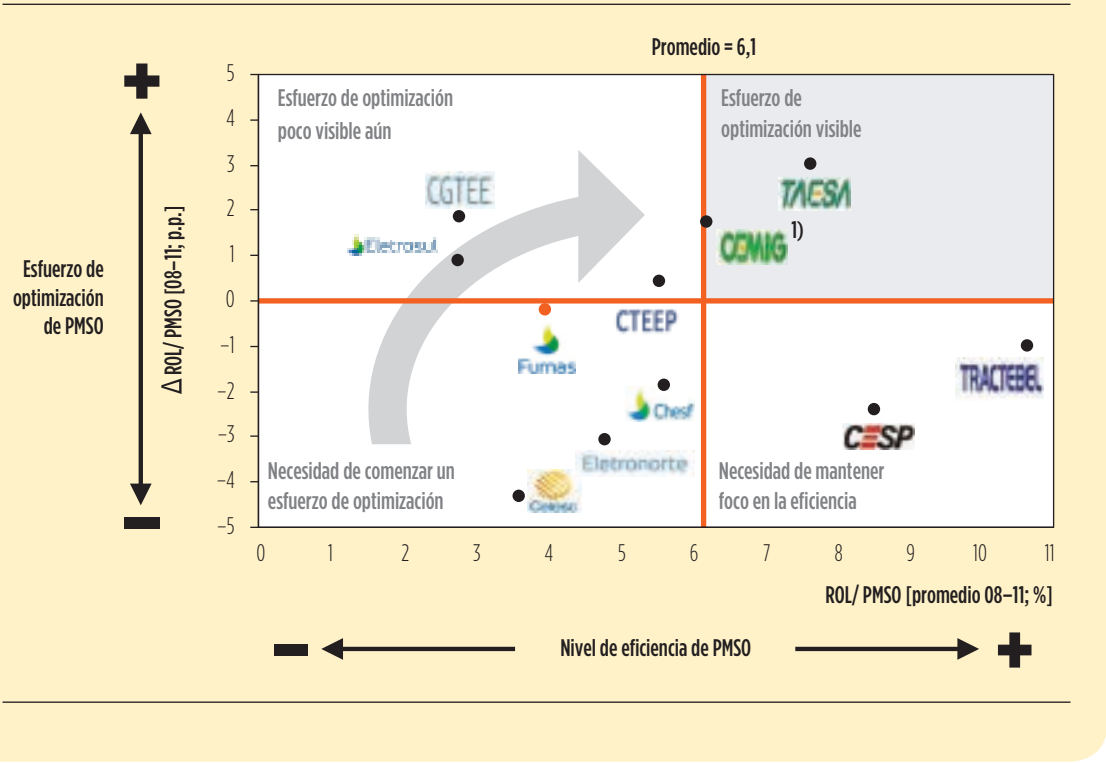
**FIGURA 5:** COSTOS CON PMSO DE FURNAS



El nivel de eficiencia del PMSO, representado por la proporción del PMSO con relación al ROL (Ingreso Operacional Líquido, por sus siglas en portugués), fue, en promedio, del 25% en ese período, por encima del promedio de mercado, que era del 10%.

Además, el esfuerzo para optimizar el PMSO tampoco fue expresivo, pues esa relación se mantuvo constante en el período 2009-2011, mientras que otros actores del mercado hicieron mayores esfuerzos de optimización y lo redujeron (véase la figura 6).

**FIGURA 6:** NIVEL DE EFICIENCIA Y ESFUERZO DE OPTIMIZACIÓN DE PMSO FURNAS FRENTE A *BENCHMARK*

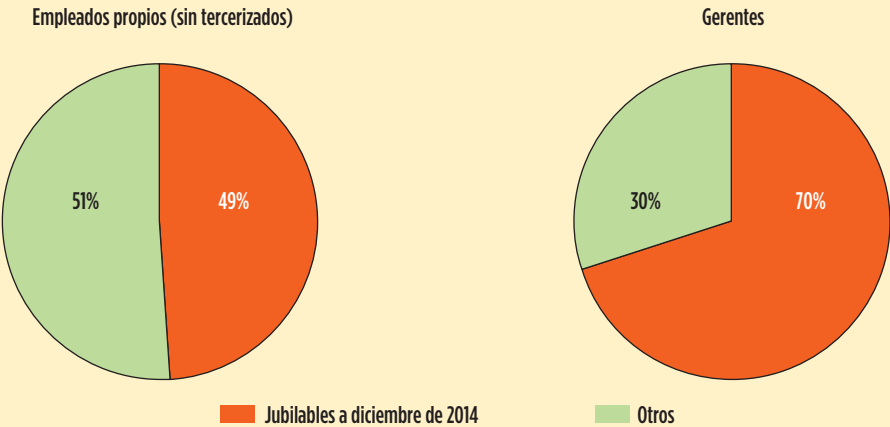


## Factor crítico 2: Mano de obra

Un gran riesgo al que Furnas estaba sujeta era la posibilidad de una pérdida sustancial de su fuerza de trabajo sin ninguna preparación previa. Casi la mitad de los empleados (49%) podría jubilarse por el fondo de pensiones de Furnas

hasta 2014. Considerando la base de gerentes, ese número era aún más preocupante: el 70% de ellos podría jubilarse sin ningún programa efectivo de preparación de sustitución, tal como se observa en la figura 7.

**FIGURA 7:** SEGMENTACIÓN DE LA MANO DE OBRA DE FURNAS



Para enfrentar ese riesgo, en 2011, antes del inicio del PRO-Furnas, Furnas ya había estructurado el primer Plan de Readecuación del Cuadro de Personal (PREQ, por sus siglas en portugués), que consistía en un plan de dimisiones voluntarias para empleados propios que ya estaban en condiciones de jubilarse. Para adherirse al PREQ, los empleados debían fijar una fecha de jubilación, con lo que Furnas podía promover un programa de capacitación de empleados para substituir a los que dejaban la empresa, con el objeto de minimizar el riesgo.

Con el PREQ Furnas podría obtener la reducción del cuadro necesaria, sin perder capacidad gerencial, sin impacto social y sin presiones de los sindicatos, que podrían dificultar, o incluso impedir, la reestructuración de la empresa. El PREQ preveía inicialmente una reducción del orden del 15% de los costos de PMSO hasta el final de 2013.

Otro importante riesgo para Furnas era la inminente desmovilización de la mano de obra tercerizada que Furnas utilizaba tradicionalmente para complementar su fuerza de trabajo, teniendo en cuenta que en febrero de 2012

Furnas se vio obligada a celebrar un acuerdo con el Supremo Tribunal Federal (STF), el máximo tribunal brasileño, en última instancia, para la desmovilización escalonada, hasta 2018, del total de los 1.305 empleados tercerizados (subcontratados) existentes en aquella época, tras una larga batalla trabada a inicios de 2004, cuando el Ministerio Público del Trabajo cuestionó el uso de mano de obra tercerizada por Furnas, en virtud de su condición de empresa estatal.

Así, el riesgo de la pérdida de los trabajadores más experimentados y de los subcontratados más especializados suponía un gran desafío para la empresa: mantener el conocimiento acumulado durante años y adaptar su estructura, procesos, gobernanza y gestión para mantener e incluso mejorar su desempeño en ese mercado cada vez más competitivo.

### **Factor crítico 3: Expectativa de cambio en la regulación**

En 2012, el sector eléctrico pasó por cambios debido al decreto provisorio nº 579, del 11/09/2012, convertido en ley nº 12.783, el 11/01/2013, que trata de la renovación de las concesiones de los emprendimientos de generación y transmisión de energía con descuento en el valor de los ingresos debido a que, como decía el gobierno, los activos ya estaban amortizados. Esa medida materializó las expectativas de las empresas del sector, que ya esperaban cambios en la regulación desde el año anterior.

Esa medida mostró la disposición del Gobierno federal para reducir las tarifas, a fin de generar un ambiente de mayor competitividad para Brasil. Con ello, se hizo inminente la necesidad de cortar costos, reducir gastos y perfeccionar procesos sin perder la excelencia operacional, manteniendo la participación en el mercado frente a la fuerte competencia.

Es importante resaltar que, incluso antes de la promulgación de la ley nº 12.783, Furnas ya había iniciado el proyecto de reestructuración y estaba preparándose para una fase de expansión y crecimiento, con el compromiso de convertirse en una empresa emprendedora orientada a resultados.

Tras la entrada en vigor de la ley nº 12.783, ante la necesidad de mejorar aún más la eficiencia para hacer frente a la reducción de su ingreso, Furnas lanzó en agosto de 2013 el segundo PREQ con más incentivos para los empleados que



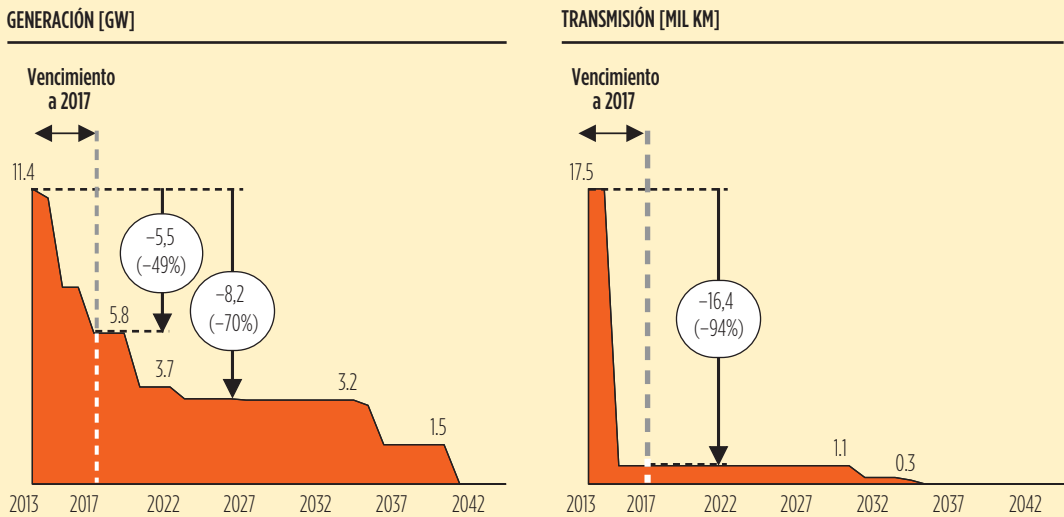
se adhirieran. Con el segundo plan, la empresa esperaba obtener una mayor reducción permanente en los costos de PMSO hasta 2015.

A pesar del éxito de los PREQ, los impactos de la nueva ley, principalmente en los ingresos de la empresa, ya eran percibidos en su resultado, al registrar una caída del 43,7 % en el margen EBITDA de 2013 en comparación con el año anterior.

En líneas generales, la ley nº 12.783 de enero de 2013, en busca de una tarifa módica, estableció la posibilidad de la renovación anticipada de las concesiones de generación y transmisión por un nuevo plazo de hasta 30 años, con las siguientes condiciones: a) la fijación de un nuevo ingreso anual, contemplando, básicamente, la cobertura de costos de O&M; y b) el pago de los activos que aún no hubiesen sido amortizados.

En el caso específico de Furnas, la renovación anticipada de las concesiones redujo de inmediato sus ingresos referidos al 49 % de la capacidad de generación de sus emprendimientos y al 94 % de sus líneas de transmisión, incluyendo su participación en las SPE. En cuanto a la generación, existía la previsión de vencimiento del plazo de otras concesiones, sumando hasta 2023 el 70 % de la capacidad de generación afectada por la referida ley (véase la figura 8).

**FIGURA 8:** IMPACTO DE LA RENOVACIÓN DE LAS CONCESIONES EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE FURNAS EN LA ÉPOCA DE LA LEY 12.783/2013



En 2014, como consecuencia de los esfuerzos emprendidos en productividad y eficiencia, Furnas ya había conseguido un razonable crecimiento de sus ingresos. Sin embargo, frente al desafío de la expectativa de vencimiento de las concesiones, para elevar el ritmo de crecimiento, Furnas necesitaría continuar con su fortalecimiento en el largo plazo.

## **Factor crítico 4: Estructura organizacional existente**

La estructura organizacional y los procesos de negocios presentaban claras señales de ineficiencia en términos de costo, calidad y tiempo. Eran evidentes nueve oportunidades principales para la mejora de la productividad:

1. Descentralización elevada de recursos en macroprocesos de apoyo al negocio.
2. Fragmentación, duplicación y falta de clarificación de actividades relevantes.
3. Lagunas en procesos de gestión en la definición de responsabilidades, intercambios, plazos y control.
4. Reducido número promedio de colaboradores por gerente en la estructura organizacional.
5. Diversas estructuras regionales desarrolladas caso a caso, faltando mayor uniformidad e integración.
6. Dedicación de los directorios corporativos aún muy centrada en los negocios tradicionales y propios.
7. Excesivo enfoque de los directorios corporativos en el papel de prestador de servicios de apoyo a las direcciones de negocio.
8. Nuevos temas de naturaleza corporativa sin abordaje sistemático y estructurado.
9. Peso significativo de actividades operacionales en algunas áreas corporativas.

# NUEVO MODELO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5

## Nueva estructura

La nueva estructura organizacional de Furnas fue definida en dos fases:

- Definición de un conjunto de principios base y de la visión estratégica para el modelo de gestión de la empresa.
- Diseño de la nueva estructura organizacional.

En la primera fase se enumeraron 10 principios que orientaron la nueva estructura, con especial énfasis en resultados, foco en temas estratégicos y una gestión más orientada por procesos (véase la figura 9).

**FIGURA 9:** PRINCIPIOS PARA LA CONFIGURACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

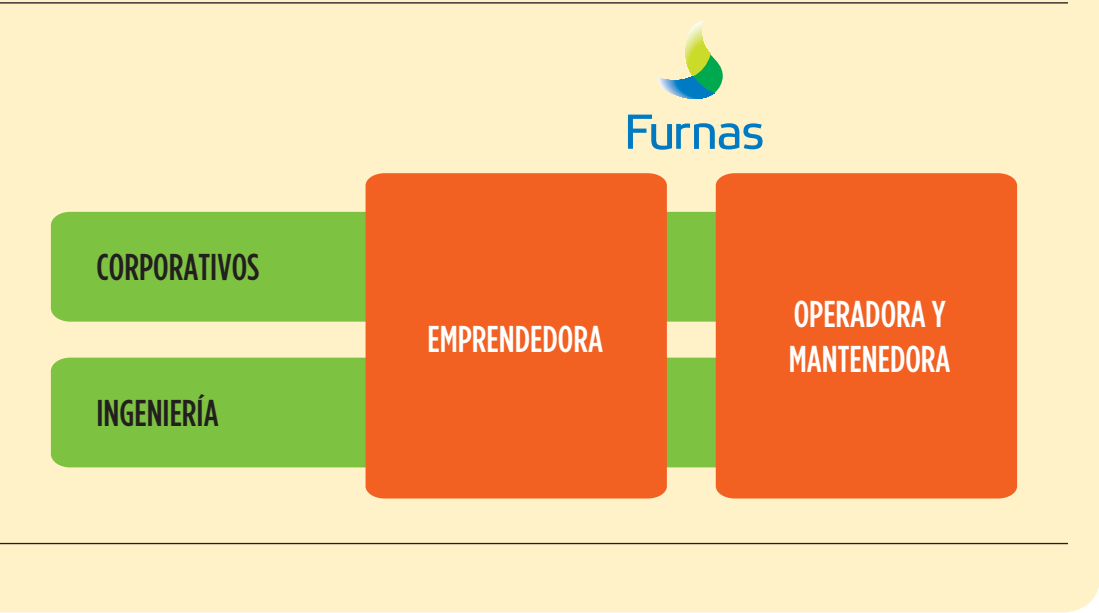
- |  |  |
|--|--|
| <b>1</b> CULTURA ORIENTADA A RESULTADOS      | <b>6</b> CONFIGURACIÓN DE REGIONALES OPTIMIZADAS   |
| <b>2</b> MAYOR EFICIENCIA ORGANIZACIONAL     | <b>7</b> REFUERZO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES |
| <b>3</b> CAPTACIÓN DE SINERGIAS FUNCIONALES  | <b>8</b> MAYOR FOCO EN TEMAS ESTRATÉGICOS          |
| <b>4</b> OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN | <b>9</b> FORMALIZACIÓN DE TEMAS CLAVE              |
| <b>5</b> SIMPLIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA     | <b>10</b> FOCO EN GESTIÓN POR PROCESOS             |

El nuevo modelo de gestión de la empresa se orientó por la visión estratégica que incluye dos grandes pilares: (i) el de una empresa emprendedora, orientada a la expansión, eminentemente mediante asociaciones y (ii) el de otra empresa operadora y mantenedora, enfocada en el O&M de los activos corporativos, ambas con responsabilidades y resultados específicos, planeados y calculados por cada negocio.

En este nuevo modelo, la acción corporativa y de soporte se transformó en matricial, transversal a los negocios, apoyando la estrategia y la prestación de servicios.

De la misma forma, bajo una mirada de soporte técnico, la ingeniería de Furnas comenzó a posicionarse también de manera transversal a los negocios citados, prestando servicios técnicos para la expansión y operación y mantenimiento de los activos corporativos de la empresa, además de posicionarse estratégicamente como potencial vendedora de tales servicios a asociados y terceros.

**FIGURA 10:** VISIÓN PARA EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN



En la segunda fase, la definición de la nueva estructura organizacional se refirió a la búsqueda de referencias en el mercado, *benchmarking*, a fin de identificar el mayor número posible de tendencias. Se analizaron empresas del sector público (grupo Eletrobrás: CGTEE, Chesf, Eletronorte, Eletrosul; y otras: Celesc, CEMIG, CESP, Copel) y del sector privado (CPFL Energia, EDP, Energisa, CTEEP, Tractebel). Los modelos organizativos de las diversas empresas de referencia se detallaron y analizaron en profundidad, comparados con Furnas, y sirvieron de base para debatir el nuevo modelo de la empresa.

Como resultado, se configuraron nuevas unidades organizacionales, a efectos de dar respuesta a los principios establecidos, a la optimización de los procesos desarrollados en su ámbito y a las referencias consultadas. La nueva estructura organizacional implicó una reducción de 81 unidades organizacionales (26 %), que pasaron de 314 a 233. Para lograr estos resultados, el estudio incluyó una serie de actividades.

## Actividad 1 – Revisión de las atribuciones de los órganos

Para garantizar la estandarización de la estructura y de los puntos abordados en el conjunto de atribuciones de cada órgano, se realizó un *benchmarking* con un conjunto de empresas del sector. Inmediatamente, se creó una metodología que buscaba atender dos aspectos principales:

- **Contenido:** el contenido de las atribuciones de cada órgano empezó a reflejar más adecuadamente las responsabilidades y actividades de los macroprocesos y los procesos desarrollados en el ámbito del mismo.
- **Forma:** las atribuciones de cada órgano pasaron a basarse en las orientaciones y buenas prácticas derivadas del *benchmarking*.

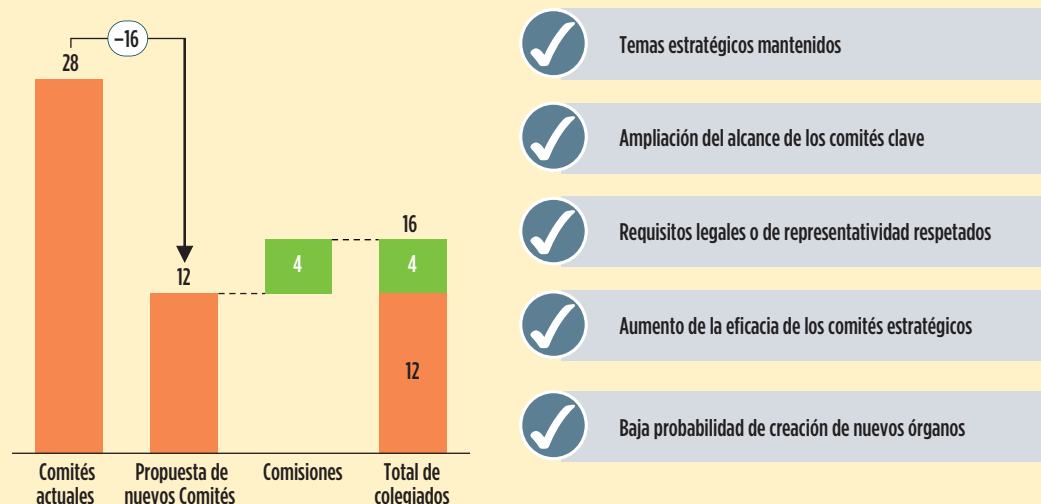
Las nuevas atribuciones se elaboraron centrándose en la tipología organizacional, con la descripción de las actividades principales específicas del órgano evaluado, con base en sus macroprocesos y procesos.

## Actividad 2 – Organización de los Comités

El PRO-Furnas abordó también la organización y sistematización de los diferentes comités de la empresa: comités, comisiones internas y grupos de trabajo, creados a lo largo de los años. Estos grupos reúnen a especialistas de la empresa para analizar y proponer soluciones para cuestiones específicas, emitiendo dictámenes que orientan los caminos marcados por las instancias superiores de decisión (Dirección Ejecutiva y Consejo de Administración).

Los comités, de acuerdo con las mejores prácticas del mercado, deben estar constituidos para tratar temas de tenor estratégico, mientras que las comisiones y grupos de trabajo se deben restringir a asuntos tácticos-operacionales. Sobre la base del nuevo concepto, se realizó un análisis exhaustivo de los comités existentes mediante *benchmarking* y se propuso una nueva estructura que mantiene todos los temas actuales establecidos. La figura 11 muestra los principales tópicos y premisas usados en el análisis y la propuesta resultante que

**FIGURA 11:** NUEVA ESTRUCTURA DE LOS COMITÉS





modificó el número total de los comités de 28 a 16 (12 comités y 4 comisiones), una reducción de aproximadamente el 43 %.

También se estableció una nueva gobernanza para los comités, con el objeto de aumentar su eficacia y carácter estratégico. La figura 12 presenta la gobernanza propuesta con las funciones y papeles de cada participante o responsable en los comités.

**FIGURA 12:** PAPELES DE LOS PARTICIPANTES DE LOS COMITÉS

| Participante               | Función   | Papel del participante   |
|----------------------------|---|--|
| Patrocinador (Auspiciante) | <ul style="list-style-type: none"><li>● Director de área del Comité</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>● Seguir la deliberación del Comité a través de las actas</li><li>● Apoyar al Comité; de ser necesario, intervenir en el debate con otros órganos de la institución</li><li>● Facilitar el acceso de la dirección ejecutiva</li></ul>  |
| Coordinador                | <ul style="list-style-type: none"><li>● Asistente del Director (o del área del Comité o de un área diferente, definidos por la dirección ejecutiva)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Promover las reuniones del comité</li><li>● Identificar, junto con los miembros, los temas clave de cada reunión</li><li>● Discutir con el Patrocinador y los Miembros los temas clave de cada reunión</li><li>● Poner a disposición las actas de las reuniones y actualizar el resumen de las actividades en el ambiente corporativo en línea</li></ul> |
| Miembros                   | <ul style="list-style-type: none"><li>● Superintendente</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>● Brindar la visión estratégica de la propia dirección</li><li>● Discutir con el Coordinador y los demás miembros los temas clave de cada reunión</li></ul>  |

### Actividad 3 – Definición del cuadro de referencia de personal

Tomando en cuenta el riesgo de Furnas de una pérdida substancial de su fuerza de trabajo (como se describe en el capítulo 4), la definición de un cuadro de referencia de personal sirve de base a los programas de recursos humanos orientados a establecer soluciones, con criterios técnicos, para las áreas con déficit o con superávit de colaboradores.

El cuadro de referencia, con base en diciembre de 2016, representa las necesidades cuantitativas y cualitativas esperadas de la fuerza de trabajo de la empresa. Las necesidades cuantitativas se refieren al número de personal por unidad organizacional y procesos de la empresa, mientras que las necesidades cualitativas se refieren a las características y competencias exigidas a los colaboradores, descritas según el cargo de los colaboradores (nivel superior, nivel medio operativo y nivel medio soporte), su formación requerida (Ingeniería Eléctrica, Administración, Técnico Agrimensor, etc.) y el nivel de antigüedad del colaborador (1, 2, 3, 4, siendo 4 el más sénior).

El Cuadro de Referencia se definió según estos tres pasos:

## **Paso 1. Propuesta de vacantes por los gestores**

El método elegido para elaborar el cuadro de referencia fue el *bottom-up*. De este modo, todos los gestores de la empresa pudieron proponer libremente el cuadro deseado. Ese trabajo se realizó de forma creciente en la estructura jerárquica de Furnas: los jefes de división completaron en un sistema en línea su cuadro propuesto; luego, los gerentes validaron esa asignación y complementaron con su propio cuadro. A continuación, fue aprobado por los superintendentes y, finalmente por los directores.

Con ese enfoque, el *benchmark* potencial de la fuerza de trabajo, así como el «cuadro optimizado», que representa el cuadro de la empresa tras considerar las factibilidades de personal de las iniciativas de optimización, solo sirvieron como referencia para los gestores.

## **Paso 2. Talleres de desafío**

Tras la propuesta inicial de los gestores, se realizaron seis talleres de desafío, uno para cada Dirección de la empresa, con el objetivo de discutir la propuesta de los gestores de cada unidad organizacional, confrontándola con la contrapropuesta del PRO-Furnas, elaborada a partir del «cuadro optimizado».

Los talleres contaron con la participación del PRO-Furnas (equipo de coordinación, agentes de cambio y consultores) y de los gestores de cada dirección (director del área, superintendentes, jefes de asesoría y gerentes). Además, los

talleres contaron con la presencia de los líderes de macroproceso, que tenían las siguientes responsabilidades en la empresa:

- Asegurar el seguimiento, control y responsabilidad de ejecución de los procesos en colaboración con las diferentes áreas.
- Garantizar que los informes funcionales se ajusten a la realidad de la empresa, para que la comunicación fluya en ambos sentidos en la resolución de los problemas.
- Examinar los procesos para mejorar el nivel de estandarización e informatización y garantizar una mayor agilidad y eficiencia.

La participación de los líderes de macroproceso fue fundamental para reforzar la gestión horizontal de la empresa, garantizando una mayor eficiencia y calidad de los procesos.

### **Paso 3. Ajustes finales y validación de la dirección ejecutiva**

El último paso de la definición del cuadro de referencia consistió en presentar los resultados de los talleres en una reunión de la dirección ejecutiva, donde se propusieron y acordaron algunos ajustes. El cuadro final fue formalizado en una resolución de la dirección y se puso a disposición de todos los gestores y colaboradores de la casa en el portal de recursos humanos (intranet de Furnas).

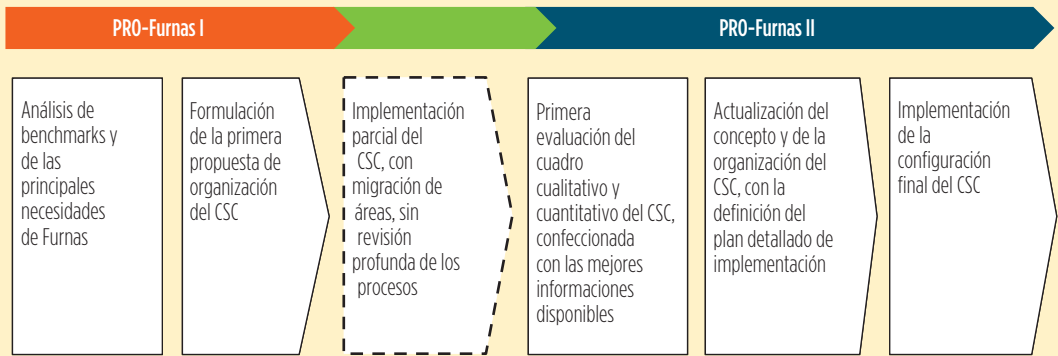
## **Actividad 4 – Creación de los Centros de Servicios Compartidos**

Los centros de servicios compartidos (CSC) buscan mejorar la eficiencia de las organizaciones en que están insertas, mediante la centralización y estandarización de actividades operativas de soporte, tales como las cuentas por pagar y cobrar, hoja de pagos, asientos contables, soporte de tecnología de la información, etc. Los CSC son motivadores y promotores, entre otros aspectos, de la reducción de costos, estandarización, especialización, mejora de la calidad de procesos y servicios prestados a unidades de negocio, que pasan a centrarse exclusivamente en sus propias actividades.

Las actividades iniciales para la viabilidad del CSC de FURNAS se hicieron en la primera etapa del proyecto, con análisis de *benchmarks*, con consenso acerca de las principales necesidades de FURNAS y la formulación de una primera propuesta de organización de una superintendencia dedicada a los servicios compartidos. Posteriormente se hizo la implementación parcial contemplando algunas actividades cuyo agrupamiento y capacidad de atención no involucraban mayores conflictos internos.

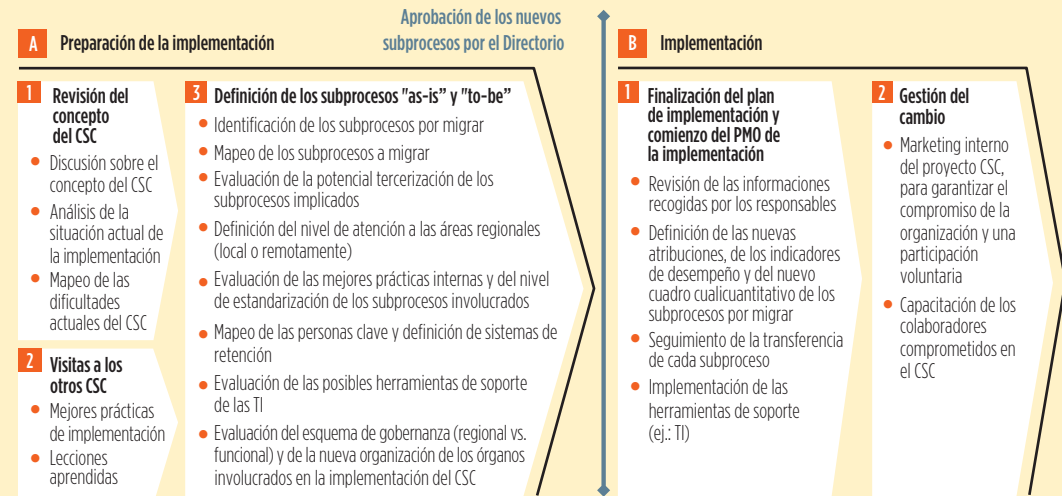
El proyecto se ocupó de la primera evaluación del cuadro cualitativo y cuantitativo, de actualizar el concepto de la organización del CSC, además de elaborar un plan de implementación detallado, tal como sigue:

**FIGURA 13:** PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CSC



Para dar apoyo a la implantación del CSC, se creó una metodología constituida por dos grandes fases:

**FIGURA 14:** FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL CSC



Para identificar las mejores prácticas, buscando una implementación gradual y eficiente, el equipo de Furnas realizó visitas a empresas nacionales de referencia (CSC Energia, CPFL, Cemig, Petrobras y CCR Rodovias), así como a empresas en el exterior (EDP, GDF Suez, EDF y Enel), que propiciaron principalmente la creación de un canal de comunicación más estrecho para el intercambio de experiencias.

Luego, se realizó el análisis y la definición del proceso, con especial énfasis en garantizar la identificación y el mapeo de los subprocesos que serían migrados al CSC, además de:

- Evaluar el potencial de contratación de servicios externos para realización de los subprocesos involucrados.
- Definir el nivel óptimo de atención a las áreas regionales (localmente o a distancia).

- Evaluar mejores prácticas internas y el nivel de estandarización de los subprocesos involucrados.
- Mapear personas claves y definir sistemas de retención.
- Evaluar posibles herramientas de soporte de tecnología de información (TI).
- Evaluar esquema de gobernanza (regional frente a funcional) y la organización de los órganos involucrados en la implementación del CSC.

En la definición de los subprocesos que migrarían al CSC, se adoptaron seis criterios de evaluación, con aspectos de las tipologías de las actividades y de los datos:

1. Posibles sinergias con el CSC
2. Nivel posible de estandarización
3. Factores críticos de éxito
4. Variabilidad de las interfaces
5. Accesibilidad de los datos
6. Volatilidad de los datos

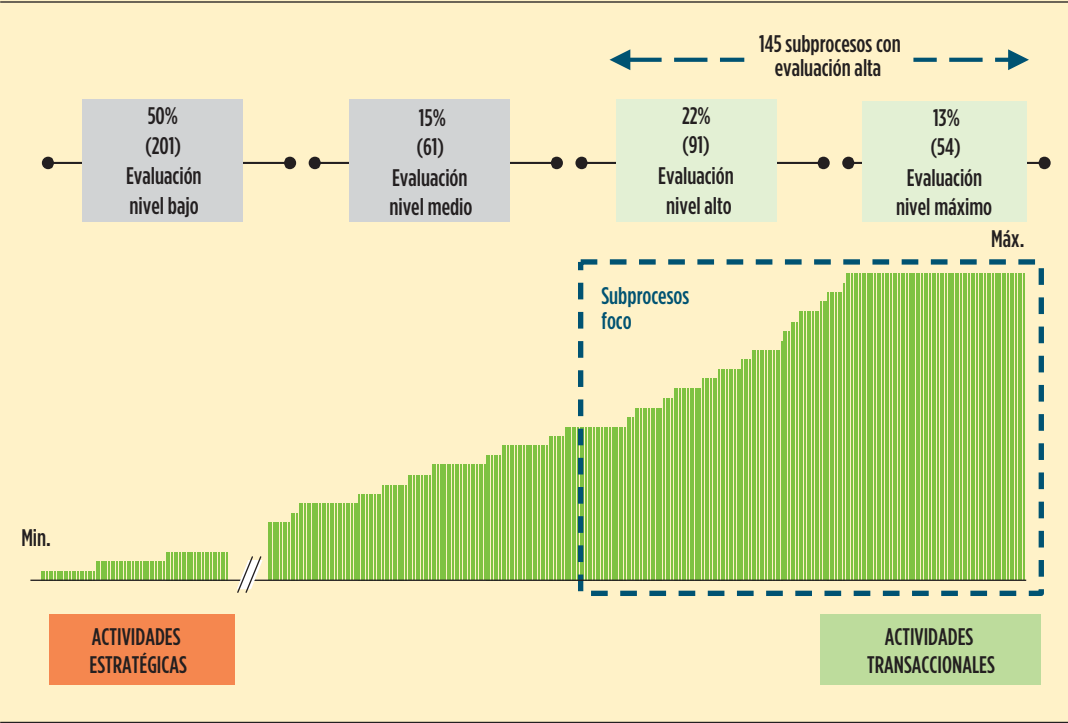
De los 407 subprocesos evaluados, 145 obtuvieron una evaluación alta, todos ellos referentes a actividades transaccionales, como muestra la figura 15.

Entre los 145 procesos seleccionados con potencial de migración al CSC, se eligieron y se mapearon 117 considerados más relevantes, lo que permitió poner de manifiesto las actividades, los cuellos de botella y los responsables involucrados.

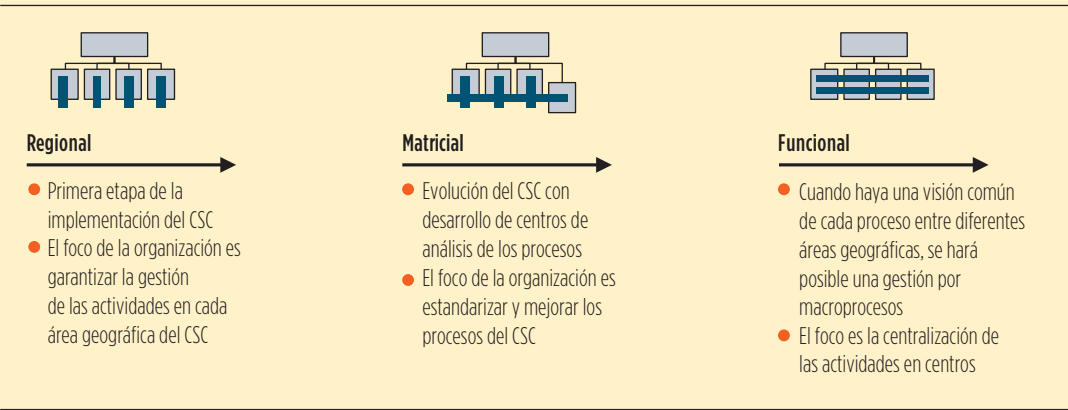
La implementación del CSC generalmente se inicia con la organización y funcionamiento con base regional y evoluciona a funcional, con una etapa intermedia matricial (véase la figura 16).

En el caso específico de Furnas, la implantación ya se encuentra en la estructura matricial, más alineada con el estado actual de organización de la empresa, teniendo en vista incluso la dimensión del área geográfica abarcada por sus emprendimientos corporativos. La evolución hacia el estado funcional es la meta a ser alcanzada, en el marco del proyecto específico de estandarización y mejora de los subprocesos.

**FIGURA 15:** EVALUACIÓN DE LOS SUBPROCESOS PARA MIGRACIÓN



**FIGURA 16:** ORGANIZACIÓN DE LOS CSC



# Actividad 5 – Benchmarking y optimización de procesos

Inicialmente se elaboró el mapa de los 32 macroprocesos de Furnas, clasificados en 13 macroprocesos de negocio y 19 macroprocesos corporativos (véanse las figuras 17 y 18).

FIGURA 17: MACROPROCESOS DEL NEGOCIO

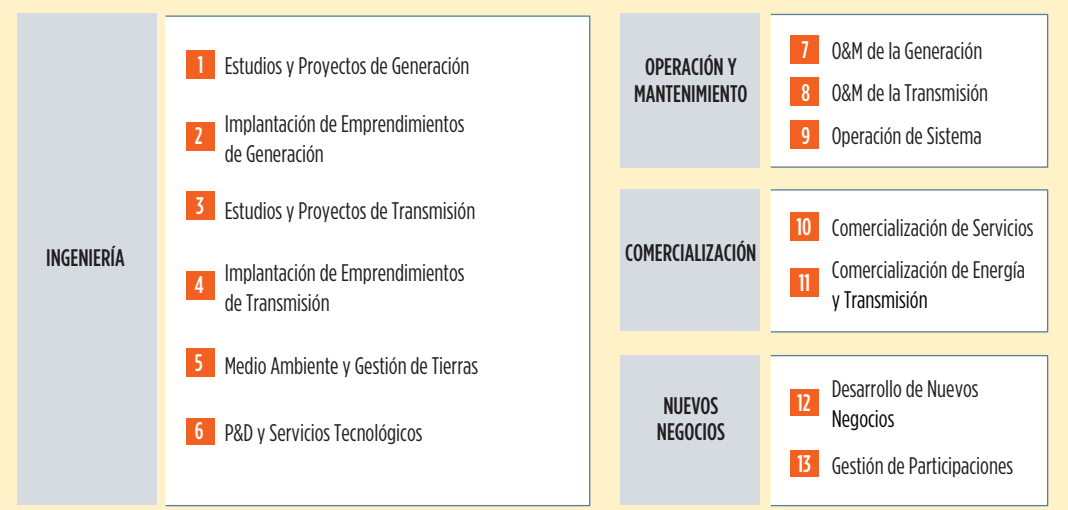


FIGURA 18: MACROPROCESOS CORPORATIVOS (DE SOPORTE)





Luego se efectuó el análisis de los costos de cada macroproceso, a partir de la asignación de todos los colaboradores de la empresa (efectivos y contratados) a los macroprocesos con sus respectivos costos. La tabla de los colaboradores asignados a los macroprocesos fue validada por los superintendentes en reuniones realizadas con el equipo de Furnas en el proyecto.

A la vez, se seleccionaron diversas empresas del sector eléctrico para comparar el nivel de eficiencia de Furnas con las mejores prácticas del sector. Para seleccionar esas empresas se tuvieron en cuenta criterios de representatividad (número significativo de empresas), comparabilidad (empresas con estructuras, tamaño e historias similares) y confidencialidad (datos públicos o anónimos).

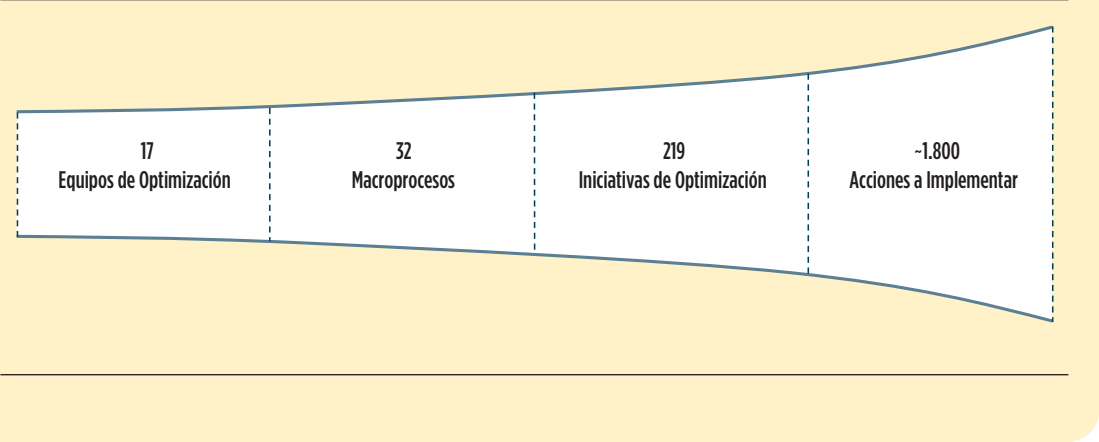
El *benchmarking* de macroprocesos presentó un elevado nivel de detalle con 100 indicadores (con un promedio de tres indicadores por macroproceso) para permitir una cuantificación efectiva del potencial de su optimización. Para cada indicador se seleccionó el mejor desempeño del sector y el promedio de desempeño de las empresas del *benchmarking* (véase la figura 19).

**FIGURA 19:** ANÁLISIS DEL *BENCHMARKING* DE MACROPROCESOS



Basados en estas informaciones, los 17 equipos de optimización detallaron 219 iniciativas de optimización de proceso (IOP) y aproximadamente 1.800 acciones para los 32 macroprocesos de la casa.

**FIGURA 20:** ELABORACIÓN DE LAS INICIATIVAS DE OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS



La elaboración de las iniciativas se realizó en tres rondas:

**Primera ronda - R1** (una planilla por equipo de optimización):

- Comparación del nivel de eficiencia de la empresa con *benchmarks*.
- Reflexión sobre el nivel de eficiencia de Furnas actualmente y establecimiento de metas.
- Discusión y análisis de iniciativas de optimización.

**Segunda ronda - R2** (una planilla por macroproceso):

- Detalle de las iniciativas seleccionadas tras la R1.
- Cuantificación del ahorro debido a esas iniciativas.
- Definición y cuantificación de indicadores de calidad.

### **Tercera ronda - R3** (una planilla por IOP):

- Cuantificación del ahorro a lo largo del período de implementación.
- Desarrollo de planes de implementación para cada iniciativa.
- Identificación de los principales riesgos e impactos organizativos de cada iniciativa.

Las IOP se segmentaron por tipo de impacto en: (i) costo de personal; (ii) otros costos (materiales, servicios y otros gastos operativos); y (iii) calidad y tiempo de ejecución de proceso, con la estimación de que las iniciativas de alto impacto supondrían el 65% de todo el ahorro previsto.

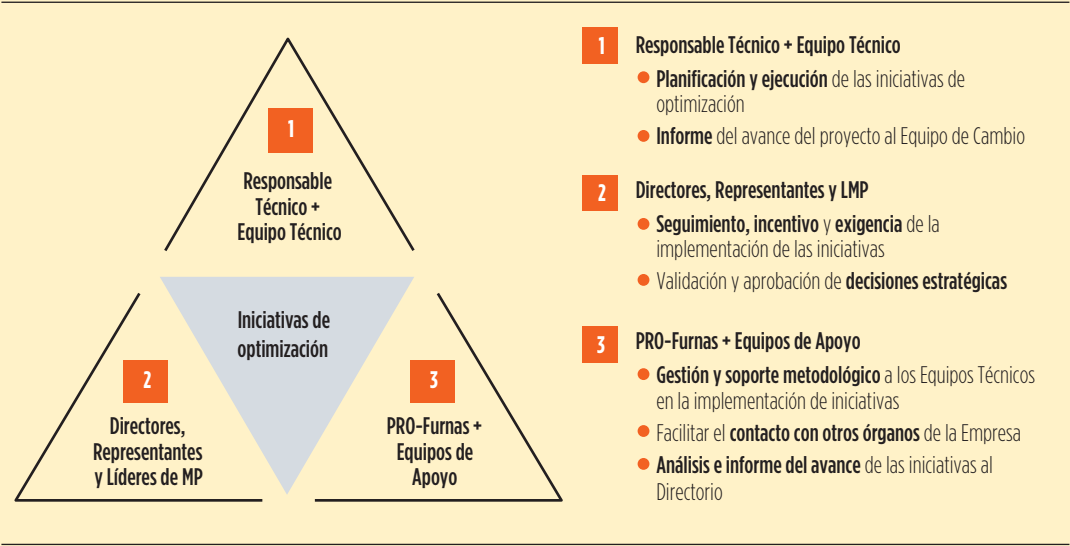
Las IOP se detallaron en planes de acción que determinaron el conjunto de actividades, el plazo inicial y final (pudiendo alcanzar hasta 5 años de duración, o sea, hasta 2018), el supervisor de la actividad, el órgano de apoyo (si fuera necesario), además de otras diversas informaciones como indicadores financieros, como CAPEX, PMSO, costo neto y macroproceso asociado.

En lo que respecta al control de las IOP, hay diferentes niveles de responsabilidad de los involucrados: agentes de cambio (miembros de la coordinación del proyecto PRO-Furnas dedicados a la implementación de las iniciativas), responsables técnicos (de las áreas en las que se efectúan las iniciativas), líderes de macroproceso y representantes de la dirección, según se observa a continuación.

Comenzaron a emitirse mensualmente informes de seguimiento del estatus de las IOP para la dirección ejecutiva, conteniendo una visión general y otra detallada con las iniciativas de cada dirección, presentando la actualización del progreso de la IOP y, además de eso, destacando eventuales conflictos que necesitaran una deliberación de la alta dirección.

Finalmente, para facilitar el seguimiento en línea de las iniciativas, el equipo de PRO-Furnas desarrolló un sistema informatizado de monitoreo de esas iniciativas, que permite que los directores y gerentes sigan el progreso de las iniciativas mediante consultas detalladas de los objetivos, impactos, informaciones técnicas y financieras, responsabilidades y plazos planificados y realizados.

**FIGURA 21:** NIVELES DE RESPONSABILIDAD PARA IMPLEMENTACIÓN DE LAS IOP



## Actividad 6 – Priorización de los programas de recursos humanos: movilidad interna, capacitación y reclutamiento externo

### Fundamentos para priorización de los programas

Considerando la importante reducción de la fuerza de trabajo de la empresa, estimada en un 30 % entre 2012 y 2016, los programas de recursos humanos desempeñan un papel fundamental para organizar la empresa y adecuarla a su nuevo escenario. Sus principales objetivos son:

- Cerrar los vacíos creados después de las salidas de empleados mediante el Plan de Readecuación del Cuadro de Personal (PREQ).
- Orientar la correcta asignación del cuadro funcional en los procesos de trabajo y unidades organizacionales de la empresa.
- Garantizar que la fuerza de trabajo sea capaz de atender las demandas en el plazo y con la calidad necesaria.

- Garantizar un mayor enfoque en los procesos de negocios frente a los procesos corporativos.

Se estableció la priorización de los programas para la cobertura de vacantes de los puestos de trabajo para atender al cuadro de referencia, como muestra la figura 22:

**FIGURA 22:** PRIORIZACIÓN E IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS



## Movilidad interna

La movilidad interna se implementa, en la práctica, mediante un proceso de reclutamiento interno. Ese proceso consta de seis etapas:

1. Propuesta de vacantes por los gestores
2. Aprobación / divulgación de las vacantes por Recursos Humanos
3. Inscripciones de los colaboradores
4. Preselección de los inscritos
5. Entrevistas con gestores
6. Divulgación de resultados

Los gestores, a partir del análisis de sus necesidades de personal (comparación entre mano de obra actual y mano de obra de referencia) solicitan que Recursos Humanos apruebe y divulgue vacantes a todos los colaboradores de la empresa, de forma que los vacíos cuantitativos tengan prioridad sobre los cualitativos.

La definición de las reglas que guiaron el proceso se realizó mediante diversas reuniones entre el equipo de recursos humanos y del PRO-Furnas. Las directivas adoptadas buscaban transmitir la máxima transparencia del proceso a la empresa y estipular criterios claros que facilitaran la aprobación de la apertura de vacantes y la liberación de los aprobados por las áreas de origen.

## Capacitación

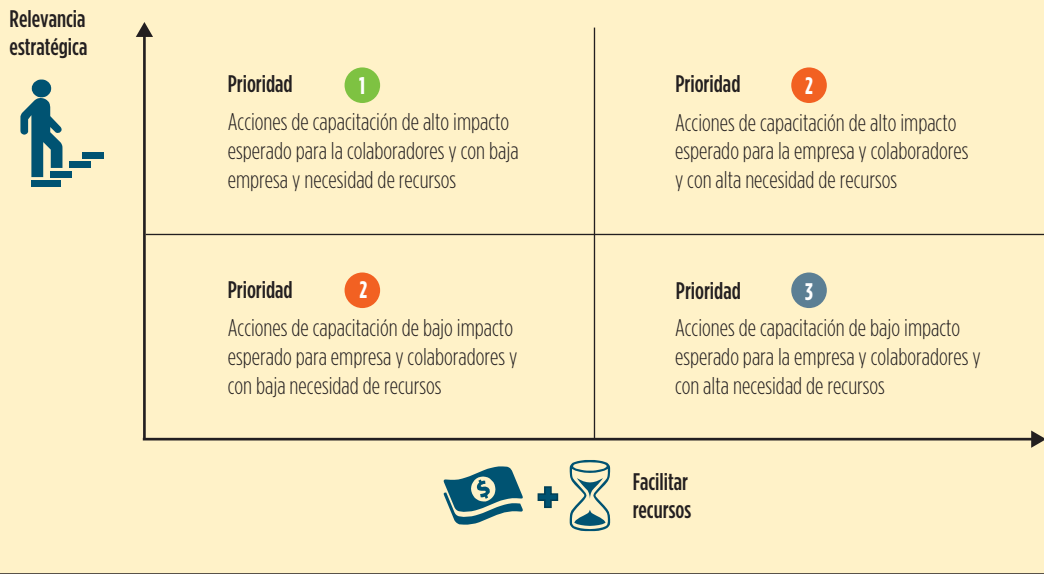
El apoyo del PRO-Furnas al programa de capacitación, desarrollado por el órgano responsable en Furnas para operarlo (Superintendencia de Recursos Humanos) se realizó en dos grandes frentes. El primero buscó identificar las demandas de capacitación dentro de la empresa, mediante:

1. Iniciativas de optimización de procesos (IOP): identificación en consulta con los técnicos responsables de las acciones de capacitación presentes en los planes de acción; detalles de las acciones acerca de plazo, alcance y número esperado de participantes;
2. Asignación de la mano de obra: identificación, por parte de los respectivos gestores, de los colaboradores asignados que requieren acciones de capacitación; indicación de la necesidad de acciones de capacitación también para los colaboradores no asignados.

El segundo frente se refiere al desarrollo de un modelo conceptual de gestión del programa de capacitación para dirigir los desafíos actuales de la empresa al respecto: lagunas cualitativas de los colaboradores derivadas de la movilidad interna, apoyo a la implementación de las IOP y desarrollo de nuevos procesos en que la empresa no poseía gran conocimiento.

Para priorizar las acciones de capacitación, deberá realizarse el análisis de la relevancia estratégica del entrenamiento para el crecimiento de la empresa y la

**FIGURA 23:** PRIORIZAR LAS ACCIONES DE LA CAPACITACIÓN



evaluación de los recursos necesarios para la ejecución del entrenamiento, sea de presupuesto o de disponibilidad de tiempo (véase la figura 23).

**Reclutamiento externo**

La última opción de recursos humanos para la viabilidad del cuadro de referencia fue el reclutamiento externo. Así, las vacantes requeridas por los gestores no cubiertas por movilidad o capacitación se deberían cubrir por el programa de reclutamiento externo. En primer lugar, recurriendo al registro de reserva de concursos públicos anteriormente realizados, en caso de que el concurso todavía estuviera dentro del plazo legal de vigencia, lo que agiliza el proceso; o realizando un nuevo concurso público. El registro de reserva actual se refiere a la lista de aprobados del concurso, realizado en 2009, y que es válido hasta 2017.



## Actividad 7 – Comunicación interna

En el área de comunicación, se creó una web para divulgar las informaciones generales y hechos relevantes del proyecto, disponible para todos los empleados de Furnas. En ese canal de comunicación destacan las secciones de Preguntas frecuentes, Contáctenos y Glosario. La web cuenta además con una importante área donde están archivadas las presentaciones realizadas, que pueden ser visualizadas vía intranet.

# RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

---

# 6

En este punto se destacan los principales resultados, que por sí mismos demuestran, de forma tangible, el éxito alcanzado en el proyecto, que introdujo definitivamente el proceso de mejora continua en la revitalizada cultura de empresa, la cual comenzó a encontrar nuevos beneficios, originados directa o indirectamente en el PRO-Furnas, en el día a día de la organización.

## Nueva estructura organizacional

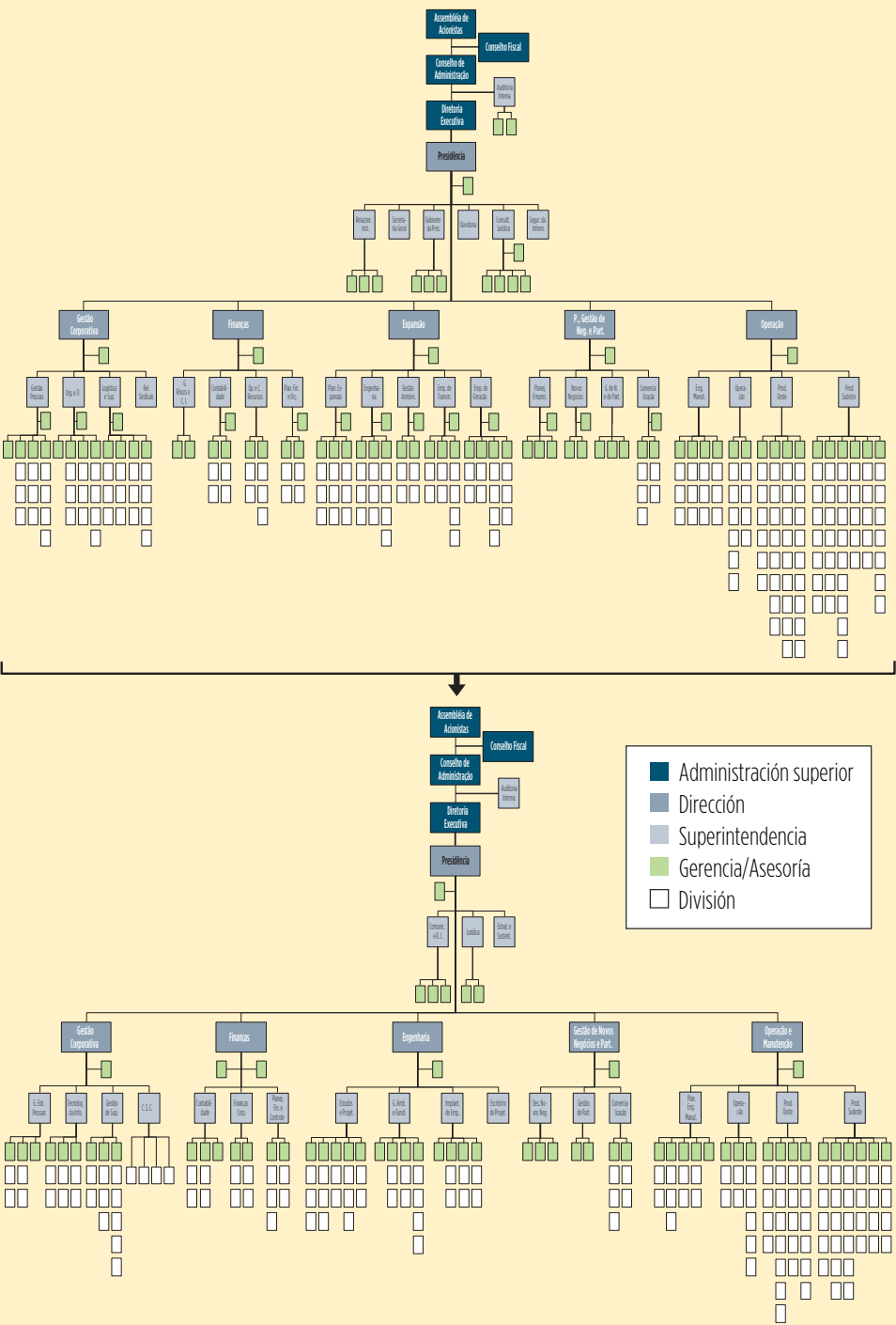
El nuevo modelo de gestión de la empresa se orientó por la visión estratégica que incluye dos grandes pilares: (i) el de una empresa emprendedora, orientada a la expansión, eminentemente mediante asociaciones y (ii) el de otra empresa operadora y mantenedora, enfocada en el O&M de los activos corporativos, ambas con responsabilidades y resultados específicos, planeados y calculados por cada negocio.

La nueva estructura organizacional implicó una reducción notable del número de órganos. La nueva estructura organizacional posee 233 unidades organizativas frente a las 314 de la estructura anterior, lo que representa una reducción del 26% (81 órganos). La figura 24 ilustra esa reducción.

## Número de comités

Existían 28 comités para temas de diferentes niveles de importancia estratégica, transversalidad y resultados obtenidos que fueron condensados en 12 comités y 4 comisiones, lo que equivale a una reducción del 43% (12 comités).

FIGURA 24: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (ANTES Y DESPUÉS DEL PROYECTO)



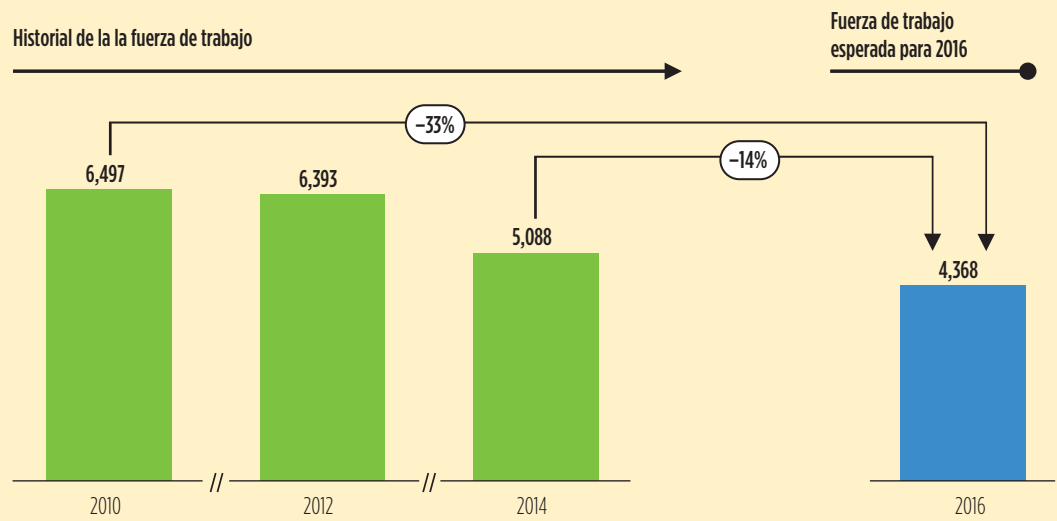
# Cuadro de personal

La definición del cuadro personal, importante actividad para la nueva estructura organizacional, contó con programas de recursos humanos orientados a capacitación, movilidad interna, y reclutamiento externo (como descrito en la actividad 6 en el capítulo 5).

En lo que respecta a la reducción de la fuerza de trabajo, es importante enfatizar que el PRO-Furnas tenía que posibilitar la continuidad de las actividades de la empresa, incluso con la mejora de estándares de eficiencia, ante la salida de personas en virtud de programas de incentivo de desvinculación que no se encontraban dentro de su alcance.

Se observa que, ya en diciembre de 2014, la fuerza de trabajo era de 5.088 personas, lo que supuso una disminución del 22% (1.409 empleados) respecto a 2010 (6.497 empleados). Hasta finales de 2016, se prevé una reducción adicional de 14 % respecto a 2014, como se observa en la figura 25.

**FIGURA 25:** EVOLUCIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO DE FURNAS

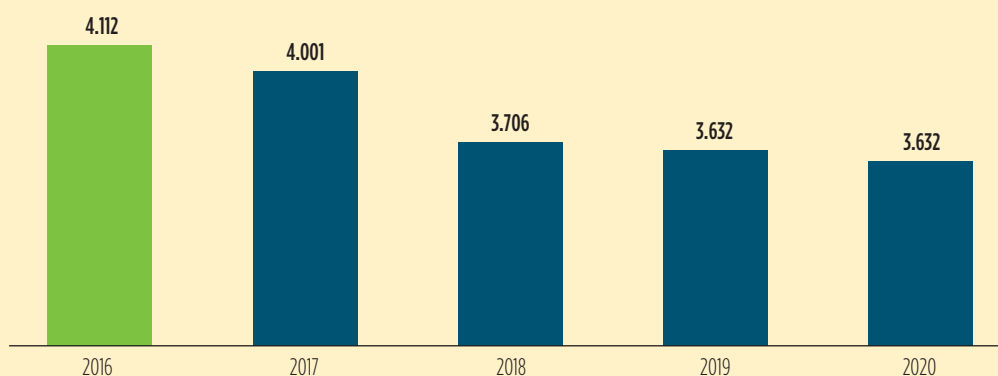


*Nota:* Los cuantitativos incluyen a las 256 personas con necesidades especiales (PNE)

Además de la importante reducción de la fuerza de trabajo en 2016 (un 33 % respecto a 2010), es importante destacar que en 2016 el porcentaje de la fuerza de trabajo asignada a procesos de negocio pasará al 62% de toda la plantilla, frente al 49% que estaba asignada en 2010, resultado del proceso de optimización y búsqueda de excelencia en la gestión empresarial. Tal reducción de la fuerza de trabajo ha significado, directamente, el ahorro anual en los gastos de personal del orden de R\$395 millones (base 2015).

La figura 26 presenta la planificación del cuadro de personal para el quinquenio 2016-2020, señalando una reducción adicional del orden del 3 % por año.

**FIGURA 26:** PLANIFICACIÓN DEL CUADRO DE PERSONAL PARA EL PERÍODO 2016-2020



*Nota:* Los cuantitativos no incluyen a los 256 PNE

## Nuevos Talentos

El proyecto PRO-Furnas también fue utilizado, con gran éxito, como herramienta adicional para la identificación y desarrollo de futuros gestores, lo que fue constituido en el programa denominado “Nuevos Talentos”.

De los 15 elegidos para integrar el selecto grupo de los Nuevos Talentos, hasta la fecha de esta publicación (diciembre de 2015), 7 de ellos (46%) ya tomaron

o están a punto de tomar posición a nivel gerencial, con la misión de difundir la nueva cultura orientada a resultados con una gestión enfocada en procesos.

## Cambio cultural

Cualitativamente, el PRO-Furnas contribuyó a un importante cambio cultural, pudiéndose observar una serie de resultados:

- Cultura empresarial enfocada en resultados y con una visión horizontal de Furnas (procesos), generando también una gran preocupación en los colaboradores por trabajar en forma eficaz.
- Mayor confianza de los colaboradores en la posibilidad de que Furnas se vuelva sostenible con una reducción de la fuerza de trabajo.
- Servicios de la empresa sin pérdida de calidad, pese a la reducción de la fuerza de trabajo.
- Amplia aceptación de los colaboradores y del mercado de los beneficios del proyecto, sin registro de incidentes o problemas de reivindicaciones sobre los objetivos del proyecto.
- Formación de los agentes de cambio como nuevos líderes para la empresa, garantizando el desarrollo e integración de los mismos con diferentes áreas.





# LECCIONES APRENDIDAS

---



A continuación se presenta una síntesis de las principales lecciones aprendidas, destacando los factores que llevaron al éxito del proyecto, y que pueden ser replicadas y aprovechadas en iniciativas similares.

## **Liderazgo participativo y con atención priorizada al proyecto**

El patrocinio efectivo de la alta administración de la compañía, en particular de su director presidente, que lideró el proyecto con mucha dedicación, fue decisivo para el éxito del proyecto. La interacción con los directores fue continua y sin restricciones, alineando las principales decisiones que debían tomarse. En proyectos de carácter estratégico y con elevada complejidad de implementación, es imprescindible el apoyo integral de la alta administración.

El punto alto fue la atención que la alta administración otorgó a la comunicación interna, buscando garantizar de modo claro, fuerte y abarcador la difusión de los objetivos de la empresa y el alineamiento de los cambios operativos y la estrategia, realizado de forma sistemática durante todo el proyecto.

## **Comunicación interna intensa y continua a lo largo del proyecto**

En un proyecto así, con cambios profundos en todos los niveles de la empresa, la inversión en comunicación es indispensable durante todas las etapas. La claridad y transparencia de lo que se está haciendo y cómo eso afectará a la organización en el día a día de los colaboradores facilita la asimilación del

nuevo *modus operandi* por parte de la organización. Esta comunicación deben hacerla directamente los colaboradores comprometidos en el proyecto, por ello denominados *agentes de cambio*, usando todas las herramientas de comunicación disponibles (p. ej., la web del proyecto).

En el caso específico de Furnas la herramienta más eficaz fue el contacto directo mantenido por la alta administración con toda la empresa, mediante presentaciones de todas las etapas del proyecto, transmitidas por intranet a todas las áreas regionales, con la posibilidad de interacción en debates y plantear preguntas libremente, comenzando por la presentación del equipo del proyecto. La amplia divulgación dada a la fundamentación de la reestructuración, basada en una comparación con empresas de *benchmarking*, contribuyó sobremanera al reconocimiento de la necesidad y urgencia de la reestructuración.

## Compromiso de los colaboradores en todos los niveles

Para que la reestructuración no sea impuesta desde afuera hacia adentro de la organización, lo que corrompería la cultura y crearía barreras de resistencia casi insuperables, el proceso debe surgir de modo natural, brotando desde dentro de la organización como consecuencia de sus anhelos y revitalizando su cultura, ya que las personas tienden a comprometerse con todo lo que ayudan a crear.

En el caso específico de Furnas hubo una fuerte integración del Proyecto con las áreas de la empresa a la cual están dirigidos los diversos productos. En total, en la ejecución de los proyectos participaron más de 300 colaboradores. Se buscó el compromiso total principalmente de las áreas de Recursos Humanos, Organización y Procesos, Tecnología de la Información y Comunicación, cada uno contribuyendo con su conocimiento y, al mismo tiempo, recopilando datos y adquiriendo conocimientos importantes para el desarrollo de sus habilidades.

También contribuyó mucho al compromiso de la organización la utilización del método *bottom-up* en el diseño de las Iniciativas de optimización de procesos y en la definición del cuadro cualitativo y cuantitativo de personal, que contó con la contribución de todos los gerentes y de los empleados con gran experiencia en los procesos, seguidos de un posterior ajuste y validación de todos los directores.

Cabe destacar también que el compromiso y participación directa de la organización en un proyecto como este es esencial, teniendo en cuenta que existen iniciativas cuyo cronograma de implantación sobrepasa en mucho al plazo de vigencia del contrato de la consultoría y, principalmente, porque capacita a la organización para el perfeccionamiento continuo del proceso, realizado de forma cíclica e incesante, según predicen las mejores prácticas de gestión.

## **Equipo interno dedicado exclusivamente al proyecto**

Se sabe que los proyectos no presentan los resultados esperados cuando no son ejecutados por equipos dedicados o cuando la formación y los perfiles son inadecuados y, principalmente, cuando la interacción con los consultores externos es deficiente.

En el caso de Furnas, para el seguimiento de la ejecución del proyecto se creó un grupo multidisciplinario, denominado *agentes de cambio*, compuesto por empleados con dedicación exclusiva al proyecto, elegido mediante un riguroso proceso de selección (Programa de Nuevos Talentos) y capacitación, con la participación de la consultora contratada.

Otro logro de esta decisión fue la posibilidad de implementación de una oficina de proyectos corporativos para gestionar otros programas futuros de importancia para la empresa.



## CONCLUSIÓN

---

En síntesis, la reestructuración organizacional de Furnas, realizada con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), fue decisiva para el aumento de la eficiencia y la productividad de la empresa.

En términos cuantitativos, principalmente para una empresa estatal brasileña, fueron importantes las reducciones en el número de órganos de la estructura organizacional (1 de cada 4) y en el de comités (3 de cada 7) en el marco del PRO-Furnas. Desde el punto de vista cualitativo, el proyecto promovió un profundo cambio cultural, orientando la empresa a la búsqueda de resultados, con una gestión centrada en la mejora continua de los procesos.

La implantación de órganos estratégicos e innovadores, como por ejemplo el CSC, cuyos principales resultados todavía están por verse, revolucionó ya de por sí la vida de la empresa. Como resultado, Furnas se encuentra habilitada para participar en el esfuerzo de la búsqueda de la modicidad tarifaria en el sector eléctrico brasileño y enfrentar el gran desafío de la reducción de los ingresos resultantes de la ley 12.783/13. La recuperación de los ingresos en la empresa ya está en marcha. Se espera continuar en los próximos años la reducción de costos y el aumento de la productividad, iniciados con la implantación de la nueva estructura.

Además, el proceso de perfeccionamiento y mejora continua incorporado en la cultura de la empresa por el PRO-Furnas ya ha promovido el desarrollo de otros importantes proyectos en la búsqueda de excelencia de gestión y gobernanza. Entre ellos, se destacan los recién aprobados Plan de Generación de Valor (PGV), y Plan de Gestión de Activos (PGA), con un enfoque regulatorio y patrimonial, ambos en pos de la preservación y garantía de los ingresos.

BID y Furnas esperan con este documento que el exitoso caso del PRO-Furnas pueda servir como referencia y fuente de inspiración a empresas que enfrenten a desafíos similares. Por tanto, quedamos a disposición de los interesados que deseen obtener más información y detalles sobre el proyecto y su implementación, incluyendo los futuros logros obtenidos tras la implantación de la nueva estructura que ha resultado del proyecto. Todos los informes y datos del PRO-Furnas estarán disponibles tanto en el BID como en Furnas, en sus respectivas oficinas, ubicadas en Washington D.C. (1300 New York Avenue, N.W. Washington D.C., 20577, Estados Unidos) y en Río de Janeiro (Rua Real Grandeza, 219, Bairro Botafogo, 22.281-900 Río de Janeiro, Brasil).

Los interesados también podrán entrar en contacto con Furnas mediante mensaje electrónico en su sitio [www.furnas.com.br](http://www.furnas.com.br) o por correo electrónico dirigido a [profurnas2am@furnas.com.br](mailto:profurnas2am@furnas.com.br).

