

# Victorino Anguera, responsable de la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa, y Benjamin Joseph, CEO de Training Express

## El nuevo modelo formativo en idiomas de Gas Natural Fenosa aporta flexibilidad a los empleados

**A punto de cumplir un año de su puesta en marcha, el nuevo modelo de formación en idiomas de Gas Natural Fenosa para sus más de 21.000 empleados en el mundo está resultando todo un éxito. Con el apoyo de las nuevas tecnologías, y tomando como base la flexibilidad, cada usuario sigue un itinerario formativo dividido en tres fases: preparación de los contenidos, práctica e interacción con un profesor y consolidación de lo aprendido. Todo ello con la supervisión de la consultora que se ha encargado de diseñar y desarrollar este nuevo sistema, Training Express.**

### ¿Por qué decidieron dar un giro a su estrategia de formación en idiomas?

**Victorino Anguera (V.A.):** Hasta el año pasado, contábamos con un programa de idiomas muy tradicional, con clases presenciales y en grupo. Sin embargo, queríamos ir más allá y diseñar un nuevo modelo de aprendizaje que fuera común a toda la plantilla, teniendo en cuenta que estamos presentes en múltiples países y somos más de 21.000 empleados en todo el mundo. De hecho, en noviembre pasado integramos una empresa chilena que supone la incorporación de más de 8.000 personas nuevas en el Grupo. Por eso, abordamos este nuevo modelo con una serie de características básicas: que fuera homogéneo, sólido, eficiente, flexible, novedoso y que estuviera disponible para cualquier localización y empresa del grupo, así como para cada profesional, independientemente de su nivel. No hay que olvidar que somos una compañía que estamos creciendo muy rápidamente en cuanto a dispersión geográfica, y todo ello requiere no tener programas adhoc, sino focalizarnos más en función de la demanda.

### ¿Cómo plantearon la puesta en marcha de este nuevo modelo formativo?

**V.A.:** En la implantación del modelo tuvimos en cuenta dos líneas de aprendizaje. La primera es más continuista, en la que estamos trabajando con una revista virtual donde colgamos contenidos interesantes orientados a la compañía y al sector energético. Se trata de una forma de aprendizaje abierta para todo el mundo, y la plantilla puede formarse cuando quiera y sobre temas relevantes para su propio desarrollo profesional. La segunda es un aprendizaje más dirigido, con autoestudio en distintos niveles, clases virtuales y/o telefónicas una o dos veces a la semana y con seminarios que mejoren y favorezcan la formación y el desarrollo de distintas habilidades.

**Benjamin Joseph (B.J.):** Para ello, los empleados tienen un itinerario formativo predeterminado, pero dotado de flexibilidad, de tal forma que si por una obligación laboral no pueden asistir a una clase, tienen la posibilidad de entrar en la plataforma y cambiarla para otro momento. La idea es ofrecerles un camino guiado y, sobre él, cierta flexibilidad para que asuman un compromiso claro con la formación.

Además, queríamos que estos recorridos formativos fueran medibles, tanto en el tiempo como en su eficacia, con el fin de conocer la inver-

sión por empleado y el retorno de ésta. Todo ello sustentado bajo una capa de innovación y de uso de las nuevas tecnologías. De hecho, algo que destaca de este modelo es que se ha migrado casi el 100% la formación a la nube, con lo que eso supone en términos de control de la gestión, costes y homogeneización para todos los países implicados.

### ¿Qué tipo de metodología utilizan?

**B.J.:** Usamos una metodología *blended learning*, donde hay un predominio mayoritario del entorno virtual y en el que se establecen tres fases. Una primera donde los alumnos preparan su clase en una plataforma *online* a través de un PC o un dispositivo móvil. En la segunda, pasan a una sala virtual para practicar lo aprendido individualmente o en grupo con el asesoramiento de un profesor nativo. Y, en la tercera, una vez asumidos esos conocimientos, realizan otras actividades para consolidar y ayudar a memorizar los contenidos.

**V.A.:** En casos muy concretos también utilizamos la formación presencial, especialmente en inmersiones individuales o grupales para aquellas personas que lo necesiten. Por ejemplo, a nuestros empleados europeos ahora les estamos dando clases presenciales de español, pero sólo serán unos meses hasta que se puedan manejar en la plataforma.

### ¿Cómo se establece ese itinerario formativo?

**V.A.:** En función de su puesto de trabajo, cada empleado analiza la necesidad de mejorar sus idiomas, lo comunica y lo justifica ante su superior. Finalmente, se habla con el departamento de RRHH y con la Universidad Corporativa, y según las necesidades y nivel de cada cual, se establece un itinerario. Actualmente ofrecemos diez idiomas: inglés, español, italiano, francés, neerlandés, alemán, turco, catalán y portugués. A partir de ahí las opciones de formación son variadas: se puede asistir a clases por teléfono o virtuales, practicar leyendo el magazine, o incluso asistir a

**Una de las metas de este modelo es que seamos más eficientes, no sólo en cuanto a inversión económica, sino también en rentabilidad de las personas**

seminarios de habilidades que, en lugar de impartirse en su lengua materna, lo pueden hacer en otro idioma para fortalecerlo.

**B.J.:** La idea es conseguir una inmersión digital completa. De hecho, y puesto que este modelo formativo está disponible en los dispositivos de los propios participantes, forma parte de su vida diaria. Sus clases entran directamente en su agenda de Outlook y acceden a los cursos y clases desde sus propios teléfonos móviles.

### ¿Registran de alguna forma las actividades que realizan los empleados en la plataforma?

**V.A.:** Una de las metas de este modelo es que seamos más eficientes, no sólo en cuanto a inversión económica, sino también en rentabilidad de las personas. Por tanto, realizamos mediciones antes, durante y después de la formación, y según estas vamos adaptando el itinerario formativo de cada empleado. En esos datos se pone de manifiesto los buenos resultados de participa-

ción que estamos teniendo, con un 87% de asistencia o seguimiento de la formación.

**B.J.:** Efectivamente, hemos desarrollado unos cuadros de mando muy completos que nos indican a qué dedican el tiempo de estudio, cuál es su rendimiento, el porcentaje de asistencia... Así, a través de estos KPIs podemos comprobar si el alumno cumple o no con sus objetivos para, en caso negativo, tomar medidas para asegurar que vuelven a estar bien encaminados.

#### ¿En qué estado se encuentra ahora mismo la implantación de este modelo?

**B.J.:** Estamos en constante evolución, perfeccionamiento y análisis de los resultados. Desde que se puso en marcha el 22 de abril de 2014, hemos realizado un estudio el pasado mes de diciembre para ver cómo íbamos en el cumplimiento de objetivos, y haremos otro en junio. De toda esta evolución, yo destacaría el proceso de puesta en marcha, puesto que ha sido único, involucrando a muchos niveles de la organización. De hecho, antes de ponerse en práctica se hizo un diagnóstico de la formación que fue aprobado por los *business partners*, y se realizó un programa de comunicación para explicar a la plantilla cómo iba a ser el nuevo modelo formativo en idiomas.

#### ¿En qué herramientas se apoyaron para la campaña de comunicación?

**V.A.:** Hemos utilizado todos los canales posibles: desde la Universidad Corporativa hasta la intranet del grupo, pasando por correos electrónicos, vídeos, anuncios, entrevistas, banners... La verdad es que le dimos bastante publicidad interna y, sinceramente, creo que el impacto de la campaña fue muy positivo.

**B.J.:** Además, en la propia plataforma incorporamos varios vídeos explicativos sobre cómo funciona. A pesar de ello, realizamos una campaña de comunicación especial para Gas Natural Fenosa, en estrecha colaboración con el departamento de Comunicación de la empresa; e incluso, durante las primeras sesiones, los propios profesores disiparon dudas de los alumnos en torno a temas técnicos.

#### A punto de cumplir un año de vida, ¿qué balance pueden hacer al respecto?

**V.A.:** Sin duda, muy positivo. De hecho, el índice de satisfacción del programa es muy alto, se sitúa en 4,3 puntos de 5. La acogida, por tanto, está siendo muy buena. Es cierto que hay algunas cosas que debemos mejorar, pero son menores o funcionales.

**B.J.:** Además, todos los KPIs, como asistencia, grado de estudio o satisfacción, son muy altos. Esto es importante, porque siempre resulta difícil conseguir que la plantilla estudie por su cuenta y utilice las herramientas a su disposición. Eso exige un esfuerzo añadido por su parte, con lo cual lograr que se use una plataforma *online* ya es un éxito importante en sí mismo, pero además estamos viendo que los resultados son muy buenos. Asimismo, se da la circunstancia de que, en muchas ocasiones, los empleados son reacios a cambiar el modelo presencial por el virtual, y eso crea una resistencia que hay que vencer. Sin embargo, en este caso, hay un gran entusiasmo



y satisfacción en la plantilla. Y cuando se consigue alinear el programa de idiomas con el de gestión de talento y se unifican ambos, es cuando se empiezan a conseguir retos importantes.

**V.A.:** Creo que hemos cumplido los desafíos que nos propusimos al comienzo, que eran principalmente tres: dar cabida a todos los profesionales, que poco a poco sus necesidades en los puestos de trabajo quedaran cubiertas, y que esto incidiera en su desempeño. Aparte de esto, hemos conseguido otros objetivos también destacados como hacer un seguimiento del aprendizaje del empleado, que haya menos tasas de abandono, medir la inversión, aumentar la eficiencia y la flexibilidad... Todo ello, además, está aportando un valor añadido a la formación que ofrecemos, y desde el punto de vista de la Universidad Corporativa nos obliga a trabajar y a superarnos cada vez más.

#### ¿Cómo definirían la colaboración entre ambas empresas?

**V.A.:** Muy fructífera, pues hemos trabajado en equipo por un objetivo común. Aunque ya habíamos colaborado en otros proyectos menores, lo cierto es que no es lo mismo hacerlo en algo de mayor envergadura, con una inversión importante y con grandes equipos involucrados. Por eso, me gustaría destacar la labor de Training Express en la puesta en marcha de esta nueva estrategia de formación en idiomas, así como el trabajo que han realizado mis compañeros de la Universidad Corporativa Antonia Fernández y Alfonso Campos, especialmente en la definición, implantación y coordinación del modelo.

**B.J.:** Para nosotros ha resultado muy refrescante trabajar con Gas Natural Fenosa. Puesto que somos una empresa muy tecnológica, y vamos siempre de la mano de soluciones vanguardistas, muchas veces nos encontramos con ciertas

resistencias en el mercado español. No obstante, en el caso de Gas Natural Fenosa han abrazado completamente ese enfoque tecnológico y de formación en la nube y esta nueva forma de medir los KPIs para conocer el rendimiento asociado. Por tanto, hemos tenido la oportunidad de hacer lo que más nos gusta y hemos aprendido mucho de la manera en la que Gas Natural Fenosa ha implicado a todos los miembros de la organización, desde el propio empleado hasta sus jefes.

#### Por último ¿cómo evolucionará este modelo a partir de ahora?

**V.A.:** Apostamos por la mejora continua. La compañía estará en más países y ampliará su plantilla. De esta forma, este modelo formativo tendrá que incorporar más idiomas y nuevas singularidades para dar respuesta a todos los requerimientos. Por tanto, tenemos que adaptarnos a estos nuevos procesos. Aparte de eso, se incorporarán nuevas metodologías de aprendizaje, nuevos contenidos adaptados a los dispositivos móviles y, en general, habrá mejoras típicas de la evolución del entorno, tanto de la empresa como de la formación. En este sentido, se tratará más de una evolución continuista, y no de algo rupturista.

**B.J.:** Me gustaría destacar que una parte muy novedosa de este programa ha sido la introducción de contenidos interactivos online hechos específicamente para Gas Natural Fenosa. Pero todavía tenemos algunos retos por delante. Por ejemplo, ahora estamos trabajando mucho la dinamización de la parte online para conseguir que haya más uso. Sin embargo, es una tarea que no tiene fecha, pues hay que seguir animando y motivando a los empleados para conseguir esa inmersión digital completa de la que hablaba antes ■