



Daniele Viana Toval Conrado,
subdirectora de la Universidad Corporativa de
Naturgy

La Universidad Corporativa es una palanca de consolidación de la cultura de innovación de Naturgy

Para Naturgy, la formación de sus empleados es clave: el año pasado formaron al 91 % de sus trabajadores y registraron más de 90.000 asistencias en sus programas formativos. Hablamos con la subdirectora de la Universidad Corporativa, Daniele Viana Toval Conrado, para que nos cuente cómo han conseguido niveles de participación tan altos y cuáles son las principales metodologías por las que están apostando actualmente.

Hace un año y medio que llegó a España para convertirse en la responsable de la Universidad Corporativa de Naturgy. ¿Cómo vivió el cambio de posición? ¿Qué supuso para usted?

Desde luego, fue un cambio muy importante para mí porque, aunque llevaba 19 años en este grupo, todo el tiempo había estado en otro país, con una cultura diferente y donde la empresa era más pequeña, unos 500 empleados. Allí yo me encargaba de prácticamente todos los procesos relacionados con Recursos Humanos, así que venir aquí implicaba desarrollar una función más específica para todo el grupo.

Ha sido un reto muy importante y estoy muy contenta. Además, ahora mismo estamos inmersos en un cambio de estructura que también afecta a la universidad, por lo que está siendo un momento muy interesante.

¿Con qué Universidad Corporativa se encontró al llegar?

En Brasil, al responsabilizarme de Recursos Humanos, también era responsable de Formación y la Universidad Corporativa, aunque entonces ejecutaba las políticas que se aplicaban desde aquí. De alguna manera, ha sido un cambio de rol: yo ahora defino los modelos, las políticas, los procedimientos... Pero puedo decir que, tanto desde allí como ahora que estoy aquí y veo las cosas más de cerca, el grupo hace una gran inversión en formación y en el desarrollo de los empleados. La Universidad Corporativa es una palanca estratégica para el negocio, donde nosotros

damos apoyo y ayudamos a los trabajadores a que cumplan con los objetivos que tiene el grupo.

Ha comentado que durante el último año ha habido cambios importantes en la Universidad. ¿En qué han consistido?

Hemos transformado significativamente la academia de liderazgo. La universidad siempre ha trabajado con dos institutos. Uno, técnico y, el otro, de liderazgo. El primero se encarga de que los empleados dispongan del conocimiento técnico necesario en cada área de negocio para poder desarrollar adecuadamente sus funciones. Esto sigue siendo así, pero ha habido cambios estructurales en la empresa que, de alguna manera, ha dado

Un 30% de toda la formación que ofrecemos desde aquí está hecha con expertos e instructores internos

mayor autonomía a los negocios y, en este contexto, se han creado equipos de personas de cada función.

La Universidad Corporativa ha evolucionado con el segundo instituto, el de liderazgo, que ahora se llama *Transformational Leadership Academy*, que está enfocado en el proceso de transformación a través del desarrollo del liderazgo a nivel ejecutivo y gerencial. Obviamente, queremos que este colectivo esté bien preparado para llevar a cabo este reto que tenemos en todo el grupo y, por eso,

ahora mismo la academia de liderazgo está muy centrada en formar a los líderes en este proceso de transformación.

¿Todos los empleados de la compañía pueden acceder a los dos institutos?

Sí, el instituto técnico satisface las necesidades que pueda tener cualquier empleado, y la academia de liderazgo, aunque obviamente está mucho más enfocada en esos profesionales que tienen equipos a cargo, también cuenta con diferentes contenidos de acceso para todos. Están relacionados con las competencias de liderazgo que para nosotros, como grupo, son importantes. Por eso, todos los trabajadores tienen acceso a ambos institutos, aunque ciertamente los programas en los que se trabaja el liderazgo en la transformación se centran en ejecutivos, directivos y gerentes.

¿Cómo son sus formadores? ¿Apuestan por los expertos internos?

Sí, un 30% de toda la formación que ofrecemos desde aquí está hecha con expertos e instructores internos. En el grupo tenemos gente identificada, con distintos perfiles, que nos ayudan a crear, desarrollar e impartir los

programas formativos. Lo cierto es que tenemos un club de expertos bastante amplio, no solo aquí en España sino en todos los países, con profesionales diversos que nos dan apoyo en todo lo que podamos necesitar.

Además de ellos, que están más centrados en la parte técnica, también hemos construido un club de mentores, donde también tenemos seleccionados y formados a directivos que están capacitados para formar a personas de alto potencial en la estructura. Ese programa también está bastante bien consolidado:

por un lado, forma a los mentores y, por otro, les capacita para llevar a cabo un programa de mentoring con otros empleados.

Los empleados que forman parte de estos clubes tienen que compaginar su nuevo rol formativo con su trabajo diario. ¿Cuál es la clave para que lo consigan?

Yo creo que hemos alcanzado un equilibrio bastante bueno porque, en realidad, no exige una dedicación demasiado exhaustiva. Quizá en el momento de crear una formación o de impartirla hay una mayor inversión de tiempo, pero gusta mucho ser reconocido como formador y experto. Poder trasladar su conocimiento a los demás y compartirlo con ellos es algo que les hace sentir orgullosos de pertenecer a ese grupo especial.

¿Esos formadores se ofrecen voluntarios o se escogen desde la compañía?

Ambas cosas. Hay algunas personas que quieren desarrollarse en ese ámbito y que tienen el perfil para hacerlo. Y también hay otros empleados a los que identificamos directamente, aunque lo cierto es que todo fluye de manera natural porque no solo los identificamos nosotros, el resto también lo hace, así que esa persona ya sabe que es experta y también se ve en ese rol.

En una empresa tan grande como Naturgy, en la que conviven diferentes generaciones, las necesidades de formación

también deben ser diferentes. ¿Cómo se adaptan a cada una de ellas?

Nosotros tenemos una media de edad de 44 años y, aunque observamos diferencias, lo cierto es que la gran masa de la plantilla pertenece a esta generación X, que tiene muchas ganas de desarrollarse. Vemos diferencias en las solicitudes de liderazgo, que esta gente solicita más, porque también está en una edad en la que puede ser promocionada

Tenemos un plan de formación anual donde los negocios, junto con el área de Personas, definen las acciones formativas aunque los empleados también tienen la posibilidad de elegir en qué quieren formarse

a puestos de gestión. Son profesionales que también demandan mucha formación online, en parte porque las generaciones de más abajo lo tienen interiorizado en su día a día y estos trabajadores quieren, igualmente, estar al día. También estamos viendo solicitudes muy enfocadas en el análisis de datos y en la toma de decisiones de forma ágil.

Por nuestra parte, tenemos una oferta formativa que se adapta a varios perfiles: no solo hacemos formación presencial u online, sino que mezclamos, y la gente es muy participativa en el momento de elegir su formación. Tenemos un plan de formación anual donde los negocios, junto con el área de Personas, definen las acciones formativas. Pero hay un momento en este plan en el que dejamos que sean los empleados quienes elijan lo que ellos quieren aprender, que puede estar relacionado con su función actual o con una posible función futura. Personalmente, considero que esta posibilidad hace que cada persona adapte un poco la formación a su perfil y a sus necesidades. De esta manera, sienten que pueden definir su propio plan formativo en función de sus necesidades y de sus aspiraciones.

Naturgy es una empresa innovadora, ¿aplican también esa innovación a la formación? ¿Les gusta probar cosas nuevas?

La Universidad Corporativa es una palanca de consolidación de la cultura de innovación de Naturgy: desarrollamos un programa formativo muy enfocado a la innovación con el propósito de sensibilizar, fomentar y apoyar todo ese proceso. Pero no solo eso; el año

pasado, por ejemplo, desarrollamos un piloto en el que aplicábamos la innovación en las acciones formativas a través de la realidad virtual y aumentada para operaciones de riesgo.

¿Cómo han recibido los trabajadores estos cambios a la hora de aprender?

Trabajamos con los líderes para que ellos también fomenten esta innovación en sus equipos. Queremos que la formación mues-

tre las metodologías nuevas, pero tenemos que poner en práctica estas ideas en el día a día de los participantes.

¿Cuál cree que es la clave para que el profesional se enganche a la formación?

Lo primero tiene que ver con lo que hemos comentado antes: que los profesionales y sus jefes se involucren a la hora de elegir las materias en las que se forman. A partir de ahí, para engancharles también es necesario traer novedades que ayuden a ver que es una formación interesante y que tengan la necesidad de acudir a ella. Contar con los mejores proveedores externos y tener expertos internos desarrollados ayuda mucho en esa labor. Asimismo, es importante que la metodología utilizada sea dinámica porque la gente no puede ir a la formación a pasar el rato, tiene que ver la aplicación de lo que está aprendiendo en su día a día.

¿Cómo convencer al manager para que “libere” a su equipo para que realice a las formaciones?

En Naturgy, los managers participan activamente en los planes de formación de sus equipos. Les orientan sobre las formaciones que considera más interesantes para ellos para que las soliciten. Hay algunas formaciones que son obligatorias, como las que tienen que ver con la seguridad o con cuestiones muy técnicas, pero en el resto pueden elegir y lo hacen conjuntamente los trabajadores y sus líderes, así que después disminuye el absentismo.

¿Tienen algún espacio donde los empleados puedan compartir conocimientos?





La formación realizada crea un entorno de inmersión muy interesante porque en él se genera un ambiente de intercambio de experiencias. Precisamente porque pensamos que esta inmersión es muy enriquecedora, apostamos mucho por la formación online, pero creemos que la formación presencial también es muy importante. No solamente aprendes, sino que intercambias experiencias y conocimientos con otras personas.

¿Cuántas personas al año pueden pasar por el campus de Ávila?

El campus de Puente Nuevo es único en la compañía como tal, pero, por ejemplo, también se realizan formaciones en oficinas principales, como Barcelona o Madrid, en España, o en las de otros países. En 2018 cerramos con unos 90.000 asistentes y hemos formado a alrededor del 91% de la plantilla, lo que significa que la formación en Naturgy es muy amplia y no está restringida a determinados colectivos. Pero, además, hay mucho interés porque los empleados quieren estar constantemente actualizados y desarrollados.

La tecnología está influyendo mucho en la formación. ¿Han surgido perfiles internos que acompañen esta influencia de las tecnologías en el aprendizaje?

Ahora, como estamos migrando cada vez más de los espacios presenciales a los espacios virtuales, los formadores internos también necesitan hacer estos cambios. Por eso, tener expertos digitales creo que es un punto que hay que desarrollar. Por otro lado, creo que hoy en

día el conocimiento se genera a través de una red de personas, por lo que considero muy útil contar con perfiles que sepan gestionar estas redes e impulsarlas. Son perfiles nuevos que están surgiendo a medida que van cambiando las necesidades y el entorno.

Ha comentado el plan director establecido en la compañía, ¿qué papel tiene la formación en él?

Un papel fundamental. La estrategia de gestión de personas en Naturgy gira en torno a la transformación, como comentaba, y la generación de valor. La formación es un elemento clave de evolución y desarrollo de nuestros profesionales. La universidad corporativa es una palanca estratégica de transformación al servicio del negocio para construir futuro, crear valor y conseguir los objetivos marcados en el plan estratégico.

Dado el gran tamaño del grupo, numerosos partners externos les presentarán nuevas metodologías aplicadas a la formación. ¿Cuáles cree que serán las tendencias que se impondrán en el futuro?

Personalmente, creo que estamos yendo hacia una mezcla de formación presencial-online, pero no solo de manera puntual. Para conseguir un aprendizaje efectivo tiene que haber un seguimiento: no que se vayan y se olviden de lo aprendido, sino que se vayan y posteriormente reciban contenido relacionado con la temática de la formación, donde debatan sobre él, etc. No es innovador, pero sí es una nueva combinación que fomenta un aprendizaje más colaborativo.

También estamos haciendo mucho hincapié en lo virtual para que las personas no tengan que desplazarse para recibir determinadas formaciones. De alguna manera, utilizamos la tecnología para facilitar el día a día de las personas.

¿Tienen proyectos de gamificación?

Sí, la hemos utilizado en diferentes programas de liderazgo y en otros más técnicos. La verdad es que a la gente le gusta, engancha. Realizamos un programa para mandos intermedios que llevamos impartiendo cuatro años, en el que la persona hace dos o tres días de formación presencial y después vuelve a su puesto de trabajo, donde tiene formación online y, paralelamente, un *game* con grupos que compiten entre sí. Esto funciona muy bien porque la gente estudia para poder contestar a las preguntas. A los empleados les gusta mucho este tipo de aprendizaje.

Por último, ¿qué están implementando en mobile?

En el año 2017 implementamos una plataforma corporativa de formación online dentro de SuccessFactor y ahora ya tenemos un piloto con el que la gente puede acceder a través del teléfono móvil. Este año queremos desarrollar más este ámbito porque, como decía, se trata de aprovechar las ventajas de la tecnología para facilitar la vida de los empleados. Además, estamos intentando desarrollar más cursos cortos, con diversidad de inputs de vídeo, texto, juegos... para que la gente continúe enganchada. En estos dispositivos la formación tiene que ser así: rápida para que no desconecten.