



Alberto Martín

**Kepa Zubieta,**  
director de Formación de  
**Iberdrola**

# Queremos seguir avanzando en innovación al servicio de la capacitación profesional

**La formación es una asignatura que Iberdrola tiene muy presente en sus políticas de recursos humanos. No sólo cuenta a la hora del proceso de selección de sus profesionales, sino que una vez integrados en el grupo la compañía se preocupa día a día por mejorar su capacitación, como lo demuestra su apuesta actual por la creación de un campus que acogerá diversos centros con programas destinados a los diversos colectivos que componen la plantilla. “No tenemos dudas acerca de que cuando un empleado percibe que la empresa no solamente se preocupa sino que además se ocupa de su formación se incrementa su nivel de compromiso con la compañía”, destaca Kepa Zubieta.**

## ¿Qué papel juega la formación en las políticas de RR HH de Iberdrola?

La formación siempre ha jugado un papel muy relevante en Iberdrola. Muestra de ello es la importancia que se le da a este ámbito en el proceso de reclutamiento y selección de profesionales (además de la importancia que se le puedan dar a las calificaciones del candidato también se valoran mucho los cursos de especialización, prácticas realizadas, etc.), así como el hecho de que desde hace muchos años Iberdrola cuenta con instalaciones propias y personal que se dedica a tiempo completo a la formación, tanto para el personal recién incorporado como para los diferentes y numerosos cursos de reciclaje, necesarios para que nuestro personal esté debidamente cualificado para llevar a cabo su trabajo con efectividad y sin riesgos.

Esto resumiría la importancia que ha tenido desde siempre la formación en Iberdrola. En los últimos tiempos se sigue en la misma línea aunque nos adaptamos continuamente a las necesidades de cada momento, además de intentar adelantarnos a futuras necesidades: potenciando la formación on line y audiovisual o introduciendo nuevas metodologías como los simuladores. Como culminación de esta apuesta por la formación está la construcción del Campus Iberdrola, donde se ubicará nuestra universidad corporativa, la escuela de negocios, nuestro centro de formación profesional, la escuela de idiomas y el centro de convivencia profesional.

Todo ello, junto con la expansión internacional que la empresa ha experimentado en los últimos años, ha hecho posible que en Iberdrola el pasado año se impartiesen 1,2 millones de horas de formación, de las cuales 500.000 corresponden a las realizadas en España. Esto significa que más del 90% de la plantilla ha realizado al menos una acción de formación.

## ¿Cómo es la estructura del departamento?

La expansión internacional del grupo ha hecho que haya una Dirección que específicamente se ocupa del desarrollo, incluyendo la formación, del equipo directivo a nivel internacional. En lo que al resto de profesionales se refiere disponemos de servicios como el programa para profesionales con potencial de desarrollo; formación técnica y de prevención de riesgos; idiomas; competencias profesionales (programa Savi@); o programas de implicación y acogida.

## ¿De qué modo incide en el diseño de la política formativa la Dirección General de la compañía?

De forma sustancial. El Plan Estratégico de Recursos Humanos, y por lo tanto de formación, emana del Plan Estratégico de la empresa. De este modo, las directrices de la Dirección General son las que marcan el camino e hitos a conseguir en lo que a formación se refiere. Estas indicaciones generales –debidamente orientadas por la gestión que se hace de las necesidades, recursos, metodologías y evaluaciones de los distintos programas– constituyen el Plan de Formación de la compañía.

## Con una plantilla tan grande como la suya, ¿cómo se adaptan los planes formativos a la diversidad cultural que tienen?

Teniendo claro que para una correcta gestión tienen que existir políticas y directrices comunes para todos. Por otro lado, debe haber una serie de procesos que cumplan unos requisitos de carácter general, pero que tengan una aplicación local, y otros que solamente pueden ser de carácter

res han ganado puntos en su consideración, la formación ha evolucionado, pero no ha seguido un ritmo tan dinámico.

En general, creo que existe la idea de que si alguien posee una determinada formación no garantiza que sepa hacer algo, mientras que si nos aseguramos de que alguien sabe hacer bien una cosa no es tan relevante que tenga una formación acreditativa al respecto.

## ¿Y como refuerzo del compromiso de sus empleados?

No tenemos dudas acerca de que cuando un empleado percibe que la empresa no solamente se preocupa sino que además se ocupa de su formación se incrementa su nivel de compromiso con la compañía. Ello no quiere decir que él personalmente no se tenga que preocupar por su formación y puesta al día, todo lo contrario, queremos que juegue un papel activo y dé a conocer sus necesidades y propuestas. Por eso también damos mucho valor a la formación interna, a la que surge de las necesidades propias y específicas de un equipo o de un lugar, y a las propuestas de solución llevadas a cabo por sus protagonistas, por los que conocen de cerca y en profundidad la necesidad a abordar.

## El papel del departamento de Formación ha ido cambiando en los últimos años. Ahora se habla de facilitadores del aprendizaje, más que de organizadores de cursos o programas. ¿Está de acuerdo?

Estoy de acuerdo en que ha ido cambiando en el sentido de ir más hacia el rol de facilitadores de

## Damos mucho valor a la formación interna, a la que surge de las necesidades propias y específicas de un equipo o de un lugar

local porque deben ajustarse a la legislación o idiosincrasia propia de cada región y/o negocio.

En definitiva, hay que combinar adecuadamente lo que tiene que ser de carácter común –para todos–, con lo que tiene que ser propio y específico de cada uno.

## ¿Qué papel juega la formación como herramienta para el desarrollo del talento y la promoción interna?

Juega un papel que en la actualidad no estoy seguro de que esté a la altura que le corresponde. También es cierto que los desajustes entre la formación y las necesidades reales y operativas de las empresas no han ayudado a que tenga la valoración correcta. La formación, aunque es un factor básico, en los últimos tiempos quizás haya tenido una consideración inferior a otros factores como la experiencia profesional o la especialización, que indudablemente tienen que ser tenidos en cuenta y valorados, pero mientras estos facto-

aprendizaje, aunque no en el sentido de dejar a un lado el papel de organizadores. Es más, creo que el ir adquiriendo el rol de facilitadores de formación ha incrementado la complejidad de la faceta organizadora. Es como si antes tuvieses que organizar clases magistrales (y punto) y ahora tuvieses que organizar juegos de rol o videojuegos en los que intervienen muchas más variables y más difíciles de controlar. Y todo ello sin perder de vista que hay que conseguir el objetivo de la formación.

Ahora hemos de conseguir que se aprenda más, mejor, más rápido y encima sin que el protagonista apenas se dé cuenta de que lo está haciendo. Que asimile y capacite mucho mientras “se lo pasa bien”.

En resumen, sí creo que ha cambiado y/o evolucionado el rol del departamento de Formación, pero no porque haya abandonado su faceta organizadora, si no porque ahora es diferente y en muchos aspectos más compleja.

**Las nuevas tecnologías están promoviendo el aprendizaje informal y un modelo formativo más participativo, en el que el alumno es el centro. ¿El modelo tradicional ha muerto? ¿Qué necesidades detectan entre sus profesionales?**

No me atrevo a afirmar que el modelo tradicional haya muerto, pero sí creo que es evidente que ha perdido peso respecto al que han ido adquiriendo otras metodologías de formación como la formación on line, *blended*, *outdoor* o las simulaciones. Aunque cada programa puede tener su metodología más adecuada dependiendo de factores como la amplitud del colectivo a formar, dispersión del mismo, objetivos a conseguir, características de los participantes, etc. Nosotros siempre hemos apostado por una formación eminentemente práctica y operativa, y ahora estamos apostando fuerte por la realizada con simuladores que permiten llevar a cabo una formación sobre situaciones muy parecidas a las que se dan en la realidad. Claramente es nuestra apuesta y la que tenemos contrastada con nuestros empleados

**Y ¿qué carencias en su formación de base? ¿Dónde falla el sistema educativo español?**

Sinceramente apreciamos carencias aunque también grandes aportaciones. Una cosa que nos llama la atención es la diferencia que puede haber entre distintos centros o regiones con respecto a la formación en una determinada materia. Hay centros que se han convertido en auténticos especialistas y la gente sale con una formación muy sólida, mientras que en otros aprecias que la gente tiene dificultades con conceptos básicos, o que no se han realizado prácticas o aplicado los conceptos teóricos.

**¿Qué programas que se impartan en la actualidad o se hayan impartido recientemente en su compañía destacaría?**

En Iberdrola siempre tratamos de que haya programas relevantes "de actualidad", normalmente apoyados o dirigidos a favorecer la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Además, en ese sentido, la compañía nos lo pone fácil, ya que cuando no estamos inmersos en la integración de una gran empresa extranjera, estamos acometiendo proyectos de energía eólica *off shore*, generación de energía de las olas, captura de CO<sub>2</sub>, implantación de redes inteligentes,... Es decir, que siempre hay cosas a las que hincar el diente desde el punto de vista formativo. Por mencionar algunos programas, podemos citar el Programa Savia, que pretende desarrollar las competencias de gestión y técnicas de los empleados; planes específicos como el destinado al colectivo de profesionales identificados con potencial de desarrollo; el proyecto Radar, que acomete los temas

de PRL; el programa de idiomas, que ha tenido y tiene gran importancia debido a la expansión internacional de la empresa; los programas específicos para el colectivo directivo como la plataforma virtual *E- Leaders*; los planes de acogida e implicación para empleados, que es una cuestión que nos interesa mucho y que intentamos cuidar especialmente, etc.

**Disponen de una universidad corporativa. ¿Con qué objetivos se creó?**

El proyecto Campus Iberdrola y la universidad corporativa surgieron por el compromiso de la Dirección de la empresa con la puesta en valor y la recopilación ordenada del conocimiento que hay dentro de la empresa, y fuera de ella, con el objetivo de que fuésemos capaces de ser mejores en nuestro quehacer cotidiano. De esta forma conseguiremos que también Iberdrola sea cada vez mejor, obtenga los mejores resultados posibles, en los tiempos adecuados, con un alto nivel de calidad y con unos costes ajustados. Además, y dada la magnitud que ya hemos adquirido como gran empresa multinacional, necesitábamos tener un espacio de convivencia donde nuestros profesionales se conociesen e intercambiasen sus experiencias profesionales.

Uno de los objetivos, y desde mi punto de vista, uno de los valores diferenciales del Campus Iberdrola, es que aglutina una escuela de negocios que fundamentalmente se dirigirá al colectivo directivo; una universidad corporativa cuya actividad se dirige fundamentalmente a los técni-

**Desde su experiencia ¿qué aspectos son susceptibles de ser mejorados por los diferentes proveedores formativos?**

Es muy importante el conocimiento del sector, la cultura y los valores de cada compañía, ya que esto no sólo marca las formas de hacer y apreciar lo que se valora en cada casa, sino que es decisivo a la hora de que los participantes valoren el conocimiento que se tiene de sus problemas y les anime a participar de una forma más activa y enriquecedora.

Hay ocasiones en las que parece que surgen problemas o incidencias porque "la organización no se ha adaptado a un programa o producto estándar".

También es cierto que en organizaciones muy grandes como la nuestra las diferencias culturales y/o "microclimas" existentes en determinadas unidades o negocios no facilitan el aplicar permanentemente criterios de carácter general. De ahí que, como decía anteriormente, haya que combinar adecuadamente criterios de carácter general con otros específicos

**¿Cuáles son los objetivos y retos del departamento a corto-medio plazo?**

En la actualidad estamos inmersos en la integración de los programas que se llevan a cabo en cada uno de los países y organizaciones en los que estamos presentes. Considero que en este sentido hemos avanzado de forma significativa, aunque somos conscientes de que todavía tenemos que mucho trabajo por hacer.

**Estamos apostando fuerte por la formación con simuladores que permite trabajar sobre situaciones reales**

cos de la empresa; un centro de formación profesional dirigido a los operarios; una pequeña escuela de idiomas; el mencionado centro de convivencia profesional; y hasta un centro de innovación. Todo ello en nuestras instalaciones de San Agustín de Guadalix, que están en plena fase de acondicionamiento, aunque muchos de los programas ya están en funcionamiento.

**¿Recurren al outsourcing en formación?**

Aunque damos mucha importancia a la formación interna, contamos con colaboradores externos también. En el caso del colectivo directivo lo habitual es que vayamos de la mano de alguna escuela de negocio y contamos con algunas de las mejor valoradas a nivel internacional.

Para el resto de colectivos profesionales contamos con la colaboración de algunas universidades para temas concretos y de consultoras especializadas para aquellos programas en los que necesitamos expertos.

Otro objetivo es el de seguir avanzando en innovación y tecnología al servicio de la capacitación profesional. Ya he mencionado anteriormente nuestro interés por la utilización de los simuladores y otras herramientas y metodologías que nos permitan formar adecuadamente a nuestros profesionales, independientemente de dónde se encuentren.

Conceptualmente queremos que la formación contribuya a que demos el paso de saber que hacemos cosas mejorables, y a saber que hacemos las cosas bien. Por último, no quisiera dejar de mencionar el interés e implicación que la formación está suscitando entre las representaciones sindicales y de los propios empleados. Consideramos que eso es un buen indicador y, por ejemplo, en temas relacionados con la prevención de riesgos laborales se está alcanzando un alto nivel de colaboración ■

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



al detalle

**Algunos datos de Iberdrola**

- El Campus Iberdrola acogerá una universidad corporativa, la escuela de negocios, el centro de formación profesional, la escuela de idiomas y el centro de convivencia profesional.
- En Iberdrola el pasado año se impartieron 1,2 millones de horas de formación, de las cuales 500.000 corresponden a España. Esto significa que más del 90% de la plantilla ha realizado al menos una acción de formación.
- Entre los programas de formación, destaca Savia, que pretende desarrollar las competencias de gestión y técnicas de los empleados.