

LOS ITINERARIOS FORMATIVOS DE IBERDROLA



Con la idea de la formación como un proceso dinámico en el que las metodologías de aprendizaje no son universales, Iberdrola viene utilizando desde el año 2003 los itinerarios formativos, una alternativa para el desarrollo de competencias que combina diferentes tipos de acciones, según demanden los requerimientos de la competencia a desarrollar y las necesidades de cada participante.

María Teresa Sáenz,

Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.

En Iberdrola la implantación de los itinerarios de desarrollo coincide con la puesta en marcha del Programa Desarroll@, que echó a andar en el año 2003 coincidiendo con un cambio en la dirección y con la consecuente definición de un nuevo Plan Estratégico con vigencia 2002-2006. “El modelo de trabajo del Programa Desarroll@ –explica Gema Góngora, jefe de Formación y Desa-

rrollo de Iberdrola– incluía la identificación, por parte del equipo de Desarrollo de RR.HH. en coordinación con las áreas, de las competencias genéricas –e incluso en algunos negocios ya hemos ido identificando competencias técnicas ligadas al conocimiento de los puestos de trabajo– que servirían después para elaborar el Plan de Desarrollo Individual (PDI) en base al grado de adecuación de las competencias de cada persona respecto a un perfil definido. El PDI, consen-

suado entre jefe y colaborador, se deriva de ese diagnóstico y contiene diferentes acciones de desarrollo adaptadas a las necesidades de cada profesional: autodesarrollo, desarrollo guiado por el responsable, desarrollo en el puesto de trabajo, acceso a libros, lecturas, conferencias virtuales... y también los itinerarios formativos”.

¿POR QUÉ ITINERARIOS FORMATIVOS?

La elección de los itinerarios formativos se basa en el convencimiento de que resultan significativamente más potentes a efectos de impulsar el avance competencial que el enfoque tradicional del curso compacto-en-una-entrega. Quizá por ello también, y bajo la idea de la formación como un proceso dinámico en el que las metodologías de aprendizaje no son universales, los Planes de Desarrollo Individuales incorporan –como se comentaba anteriormente– alternativas diversas, como recomendaciones para hacer ad hoc en el día a día, itinerarios formativos o una mezcla de ambos. Algunos incluso se aderezan con lecturas recomendadas que se tienen que comentar con la gente del equipo. *“Intentamos tocar todas las metodologías formativas, si bien es cierto que no todas las competencias las admiten todas. Combinamos presencial y e-learning en casi la mayoría (las píldoras formativas, la plataforma de formación como entorno colaborativo con un tutor que está dinamizando, etc.), y utilizamos también el outdoor en una de ellas, “trabajo en equipo” de segundo ciclo, en combinación con el trabajo en sala y online”,* reconoce Gema Góngora.

Los itinerarios formativos están concebidos para extender en el tiempo la acción formativa y multiplicar las formas y momentos de intervención pedagógica, manteniendo la necesaria “tensión” y alimentando los intercambios entre instructor y participante. El recorrido de desarrollo que se plantea se sigue siempre de



Gema Góngora, jefe de Formación y Desarrollo de Iberdrola.

Toda la gestión del modelo está sustentada en un sistema informático que, a modo de base de datos permanentemente actualizada, facilita el seguimiento de todo el proceso y, por supuesto, su valoración)

la mano de un instructor y termina en la aplicación de los aprendizajes adquiridos a la realidad profesional cotidiana, que es nuevamente tutelada por el instructor. *“En Iberdrola pensamos que sólo un abordaje de este tipo puede tener posibilidades de éxito en el difícil empeño de desarrollar*

ITINERARIO FORMATIVO PARA LA COMPETENCIA “CONSEGUIR RESULTADOS”

El diseño del itinerario formativo para la competencia “Conseguir Resultados” del catálogo de Iberdrola consta de dos ciclos, diferenciados por el nivel competencial al que se dirigen. En su Fase Inicial, ambos incorporan trabajos individuales previos, lecturas, píldoras virtuales y el planteamiento de un caso práctico en el que se profundiza en la Fase Presencial. Ésta consta de dos jornadas consecutivas en las que se transmiten a los alumnos conocimientos teóricos, herramientas..., y de la que los participantes salen con un trabajo individual práctico que realizar, relacionado con su actividad profesional cotidiana.

Durante la Fase de Seguimiento, los participantes deben desarrollar en un plazo de dos meses un trabajo práctico individual en el que cuentan con el apoyo de su tutor/instructor, a quien habrán de enviárselo una vez finalizado; durante ese tiempo el tutor –siempre externo– contacta con ellos de forma proactiva, evitando que después de la sesión presencial el aprendizaje se diluya en el día a día. Posteriormente, él mismo se encarga de proporcionarles feedback telefónico sobre cómo ha llevado el aprendizaje de los conocimientos, habilidades y actitudes que se han trabajado en el itinerario y si realmente ha asumido la competencia “conseguir resultados”. Por último, y antes de dar por finalizado su itinerario, cada participante tiene que realizar algunas otras actividades como ejercicios prácticos, cuestionarios o formación virtual. Completar ambos ciclos y las acciones finales suele llevar tres o cuatro meses, en función del tiempo de retorno de los planes de acción individual.

“Un aspecto importante –destaca Juan Ruiz, director de Energía y Retail de Overlap Consultores– es que en el Proyecto Desarroll@ los grupos son heterogéneos, lo cual los enriquece aunque, por el contrario, no nos permite centrarnos en casos específicos. Por eso se suele recurrir a situaciones atípicas –tomadas de un contexto de negocio diferente al energético– para que los participantes desarrollen los comportamientos asociados a la competencia “Conseguir Resultados”: visión global, calidad, objetivos”.

Fuente: Iberdrola, 2007.

El conjunto de los itinerarios formativos constituye un escaparate de modalidades y metodologías formativas y de combinaciones entre ellas: formación de corte tradicional presencial, *outdoor*, virtual, etc.)

competencias e incorporar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes al ‘repertorio’ individual”, afirma M^a Sol Busto, de la unidad de Formación de Iberdrola.

Partiendo de este concepto, se han diseñado itinerarios formativos específicos para el desarrollo de competencias genéricas, así como para los diferentes niveles competenciales de salida. “No obstante –aclara la responsable de Formación y Desarrollo–, aunque hay nueve competencias y once itinerarios –se trabajan dos ciclos en función del nivel competencial–, no todas las competencias se trabajan con esta metodología. No hay una solución formativa pura para cada competencia e, incluso, algunos itinerarios trabajan dos de ellas, ya que en el ámbito de las competencias generales es muy difícil poner barreras divisorias, como puede ser el caso de las relativas al trabajo en equipo y a la comunicación”.

Los itinerarios se dirigen al colectivo de titulados, con la intención de

ir extendiéndolos a otros estamentos de la organización. En el año 2005 ya se realizó con el de titulados medios y en 2006 se volvió a relanzar con todo el colectivo de titulados, que alcanza aproximadamente a 3.000 personas. Cabe señalar que no está pensado que todos los profesionales pasen por todos los itinerarios y así lo aclara Gema Góngora: “En este aspecto hemos intentado ser muy selectivos, personalizar mucho el programa de desarrollo en base a las necesidades de cada uno. En RR.HH. somos muy abiertos en el sentido de que ofrecemos una batería de recursos amplia y de calidad pero no con la idea de que todos pasen por todo porque probablemente no lo necesiten. Hay nueve competencias genéricas en la compañía y no todas las necesitan todas las personas ni en todos los niveles”.

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

Los once itinerarios tienen una misma estructura, compuesta de tres fases:

- Inicial, con un objetivo de sensibilización y primera toma de contacto con las temáticas a tratar;
- Presencial, destinada a la transmisión de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes a los participantes, y
- Refuerzo/seguimiento, para afianzar la asimilación de contenidos y, sobre todo, extenderlos hasta su aplicación en el entorno real de trabajo a través de la realización de un plan de acción.

Cada una de ellas combina metodologías distintas, previamente seleccionadas en el diseño por ser consideradas las mejor adaptadas a los objetivos perseguidos en cada caso. Por tanto, el conjunto de los itinerarios formativos constituye un escaparate de modalidades y metodologías formativas y de combinaciones entre ellas: recursos pedagógicos



de corte tradicional presencial, formación *outdoor*, formación virtual, utilización de herramientas para la comunicación virtual (foros), actividades colaborativas para pequeños grupos realizadas a distancia, actividades autorizadas, ejercicios de simulación, etc.

Así, algunos de los itinerarios incorporan la gran mayoría de los recursos mencionados, mientras que en otros tienen claramente mayor peso unos u otros. Ejemplo del primer caso es uno de los itinerarios que comienza con una píldora virtual, para continuar con dos jornadas *outdoor*, dos jornadas de formación en sala (no consecutivas) y la tutorización on-line de las diferentes actividades realizadas a distancia

La eficacia de los itinerarios formativos en el caso de Iberdrola viene refrendada por su permanencia en el tiempo, siendo una constante en los últimos planes de formación anuales)

por los alumnos a lo largo de los meses. Por el contrario, otros itinerarios giran en torno al enfoque presencial tradicional estableciendo una pauta de sesiones que permite la realización de actividades individuales (de sensibilización, reflexión, planes de acción...) entre cada sesión y la siguiente.

“La duración de los itinerarios es variable –explica Gema Góngora–. Algunos nos llevan seis meses, de los que los cuatro primeros contienen una sesión de un día en cada mes y pasados dos meses una sesión de refuerzo, y otros que se concentran en tres meses, con un trabajo previo, una sesión en aula de dos o tres días y luego una fase de refuerzo al cabo de tres meses. En el caso de las sesiones presenciales, los grupos de participación tienen una configuración variable, en función de cada itinerario, aunque lo ideal son grupos de 12 personas, no ya sólo para las sesiones presenciales, sino para todo el grupo que sigue el itinerario”.

EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE

Iberdrola es una compañía, como se reconoce a sí misma, de ciclo largo, en el que la rotación es mínima porque se hace carrera a largo plazo. *“Por eso nuestro problema no es la retención del talento, sino su desarrollo y, sobre todo, la motivación ante el trabajo. Nuestro riesgo es la “rotación emocional”. Ello nos lleva a movernos más en el ámbito de las percepciones, habilitando diversos canales de comunicación con los que recoger la opinión de los profesionales. En lo que atañe al programa Desarroll@, tenemos un buzón vinculado a él y también editamos trimestralmente el boletín Desarroll@, en el que incluimos reflexiones, lecturas, trabajamos una competencia técnica y hacemos una entrevista para implicar a los protagonistas de la organización”.*

“No sólo en este programa sino en todo nuestro plan de formación (formación técnica, en idiomas, en habilidades

DESARROLLO DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DE ITINERARIOS FORMATIVOS

Andrés Ríos, Socio- Director de Overlap Consultores.

Habitualmente, a la hora de desarrollar competencias entre sus empleados, las empresas recurren a la simple impartición de cursos que sólo sirven para dar respuesta a necesidades formativas puntuales. Además, estos cursos no suelen tener en cuenta la idea de continuidad en el proceso de aprendizaje ni las diferentes alternativas metodológicas para potenciar cada elemento en las competencias de los empleados. Por el contrario, los Itinerarios de Desarrollo plantean una formación integral, considerando los aspectos principales de cada competencia clave que la persona necesite desarrollar.

Los itinerarios de desarrollo y su teoría

Los itinerarios permiten maximizar los resultados esperados frente a la puesta en marcha de programas de aprendizaje tradicionales. Esto se debe a que el desarrollo está dirigido hacia cada uno de los aspectos relevantes de las competencias en relación con el plan estratégico de la organización y los procesos en cada puesto de trabajo. De igual manera, se desarrollan aquellas conductas identificadas como susceptibles de mejora (siempre en función de las necesidades particulares de la persona y las prioridades de la organización) y, por tanto, se acorta el tiempo necesario para que el empleado pueda desempeñar un trabajo excelente en los aspectos claves y críticos de su puesto.

Los itinerarios formativos, además, mejoran la satisfacción de los empleados en relación con los programas de formación, desarrollo, entrenamiento y aprendizaje, ya que se ofrece la instrucción de acuerdo con el estilo de aprendizaje de la persona, se favorece la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo y se incrementa la proactividad y la innovación en la mejora del desempeño. Otras de las ventajas que presentan los Itinerarios son: facilitar la implantación de un Modelo de Aprendizaje Auto-gestionado, reforzar la imagen de marca interna de la compañía y medir el ROI de cada itinerario de desarrollo. Es decir, por una parte, los beneficios derivados del desarrollo de competencias a través de itinerarios tienen un aspecto pedagógico, permitiendo cubrir las necesidades específicas de los destinatarios y adaptándose mejor a los objetivos de aprendizaje marcados. Por otro lado, este desarrollo también posibilita una mayor consecución de los objetivos de negocio, al ligar comportamientos del proceso de trabajo con cada competencia clave. Además, es posible integrar los diferentes elementos conceptuales que giran alrededor de la temática básica del Itinerario de desarrollo y focalizar la finalidad de las acciones formativas en la implementación de lo aprendido en el puesto de trabajo para, finalmente, medir el impacto en el desempeño y en resultados de negocio.

Metodologías

Así, estos itinerarios se configuran en torno a diferentes acciones, constituyendo recorridos que pretenden provocar en los destinatarios los cambios necesarios en cuanto a actitud, conocimientos y habilidades. Para ello se utiliza una amplia gama de actividades de desarrollo en función del objetivo de aprendizaje.

En los itinerarios de desarrollo, el calendario de acciones se planifica de acuerdo con un proceso continuo de aprendizaje que permita la sensibilización (emoción), el tomar conciencia del impacto de la mejora (racionalización), y el seguir un proceso que facilite la misma y que asegure en poco tiempo el automatismo (conducta observable). Estas acciones se pueden distribuir en tres fases: fase de auto-formación, fase de formación presencial (*workshop*) y fase *post-workshop* de implantación de actividades orientadas al auto-desarrollo y aplicación en el día a día.

En cuanto a la combinación de acciones dentro de los itinerarios, ésta viene determinada por tres aspectos principales, además del tipo de contenido (actitud, conocimiento, habilidad): el estilo de aprendizaje personal, la familiaridad del participante con las diferentes metodologías y el número de participantes por acción.

También cabe mencionar que todas las acciones de las distintas fases se basan en una metodología pedagógica de amplia variedad, que utiliza tanto recursos *online* como presenciales y actividades organizativas, estableciendo de esta forma un enfoque de *blended learning*, que permite cubrir una variedad de estilos de aprendizaje. Las diferentes metodologías utilizadas no sólo pueden ser divididas en presenciales y a distancia (*on-line* y *off-line*), sino que pueden diferenciarse por ser o no participativas (aquellas donde existe interacción entre alumno y formador o entre alumnos y otras en las que el alumno recibe información relevante sobre el objeto de entrenamiento, actuando como receptor pasivo).

Evaluación y retroalimentación

Adicionalmente, para asegurar que los planes de mejora individual que se pongan en marcha estén enfocados hacia el desarrollo de la organización como pilar básico para el sostenimiento de su ventaja competitiva, se intenta conseguir la implicación de los mandos a través de la implantación de los modelos de retroalimentación y *coaching*.

Los itinerarios se acompañan, también, de sistemas de evaluación objetiva que facilitan el reconocimiento de la mejora individual, la mejora del rendimiento de los equipos de trabajo/proyectos y la mejora de la organización.)

de gestión, sistemas de información, calidad, medio ambiente...), hacemos siempre una evaluación de la satisfacción y periódicamente tenemos distintos canales para presentar nuestros resultados. También hemos hecho algún piloto,

sobre todo en formación técnica, sobre evaluación de adquisición de conocimientos, y ahora estamos iniciando una prueba con la que, tres meses después de finalizar la acción formativa, enviamos unos cuestionarios on-line, bien a la



Gema Góngora, jefe de Formación y Desarrollo de Iberdrola, y Juan Ruiz, director de Energía y Retail de Overlap Consultores.

jefatura o bien al interesado, para analizar la transferencia al puesto de trabajo. Es un aspecto que nos interesa mucho porque estamos en diferentes procesos de certificación, además de por el valor intrínseco de la formación como una inversión”.

En el caso de los itinerarios, todo el modelo está sustentado en un sistema informático que, a modo de base de datos permanentemente actualizada, facilita el seguimiento de todo el proceso y, por supuesto, su valoración, especialmente por parte del mando, que tiene acceso al sistema y que tiene en él un instrumento para guiar el desarrollo de sus colaboradores.

La eficacia de los itinerarios formativos en el caso de Iberdrola vie-

ne refrendada por su permanencia en el tiempo, siendo una constante en los últimos planes de formación anuales. Llama la atención la diversidad de proveedores que imparten cada itinerario, aunque la responsable del área lo explica como un criterio natural: *“Basamos nuestra decisión en mirar en qué es bueno cada uno. Cuando iniciamos la selección de los itinerarios nos entrevistamos con muchas firmas –quizá demasiadas diría yo– para identificar dónde está cada una y finalmente elegimos a aquellas que más estaban especializadas en las competencias sobre las que había que construir los itinerarios. En este sentido, nuestro celo llega al extremo de que tenemos incluso itinerarios en los que el primer ciclo lo da una consultora y el segundo otra”.*)

11 ITINERARIOS FORMATIVOS

- Itinerarios para la competencia “conseguir resultados”. Dos ciclos.
- Itinerarios para la competencia “servicio al cliente”. Dos ciclos.
- Itinerarios para la competencia “trabajo en equipo”. Dos ciclos.
- Itinerario para la competencia “liderazgo y desarrollo de personas”. Dos ciclos.
- Itinerario para la competencia “relaciones interpersonales”. Dos ciclos.
- Itinerario para la competencia “perspectiva global”. Esta última se desarrolló internamente de forma íntegra y se conoce como “Círculo Iberdrola”. Combina formación de negocio con ponencias de expertos de cada área y con visitas a instalaciones y finaliza con un simulador de negocio adaptado al sector.)

Fuente: Iberdrola, 2007.