



Las Escuelas de Excelencia de Telefónica, un modelo de éxito para la Gestión del Talento

Telefónica es una de las principales compañías internacionales de telecomunicaciones. Tiene presencia en 24 países con más de 228 millones de clientes y 248.000 empleados, a cierre de 2007. El entorno globalizado que vive el sector y el incremento de la competencia han llevado a la compañía a realizar una apuesta de futuro: la cualificación de su capital humano. Dentro del amplio espectro de formación corporativa, desde hace tres años se ha puesto en marcha un nuevo modelo: las Escuelas de Excelencia. Actualmente funcionan cuatro, las Escuelas de Liderazgo, Comercial, Técnica y Empresarial. Es el vivero de los futuro líderes.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

El 19 de abril de 1924 se constituyó en Madrid la Compañía Telefónica Nacional de España como sociedad anónima. Su capital social ascendía a un millón de pesetas representado por 2.000 acciones ordinarias y estaba participada por la *International Telephone and Telegraph Corporation* (ITT) de Nueva York.

Hoy Telefónica es una de las principales empresas de telecomunicaciones del mundo. Con presencia en 24 países, más de 228 millones de accesos de clientes y 248.000 empleados en 2007, dedica más de 4.350 millones de euros a la innovación tecnológica y cerca de 90 millones de euros en proyectos de acción social. La globalización de la compañía es consecuencia de la globalidad de la economía y la información. Sin embargo, el perfil de los clientes es local, su cultura es local y los servicios han de adaptarse a las culturas, a las lenguas y a las costumbres de cada país.

Con todos estos requerimientos, la visión de la compañía quedó definida en los siguientes términos: "Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones". Esta visión se resumió en una frase: "Espíritu de progreso". Los valores corporativos definen a la compañía como: innovadora, competitiva, abierta, comprometida y confiable.

En España, el Grupo daba servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha a cerca de 47 millones de clientes hasta marzo de 2008. En

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO MURIEL, José Antonio.

Título: Las Escuelas de Excelencia de Telefónica, un modelo de éxito para la Gestión del Talento.

Fuente: Capital Humano, nº 226, pág. 36. Noviembre, 2008.

Resumen: Hoy Telefónica es una de las principales empresas de telecomunicaciones del mundo. Con presencia en 24 países, más de 228 millones de accesos de clientes y 248.000 empleados en 2007. Para garantizar el liderazgo del sector la compañía ha apostado por la identificación y potenciación del talento. Para ello ha creado las Escuelas de Excelencia, un modelo integral de formación que enmarca en los programas de Desarrollo Profesional y de Carrera que pretenden orientarse a las necesidades del negocio a corto y largo plazo. Se han creado cuatro Escuelas de Excelencia. La Escuela de Liderazgo, vinculada al estilo de gestión; la Escuela Comercial, orientada al cliente; la Escuela Técnica, liderando la innovación; y la Escuela Empresarial, depositaria de la cultura corporativa.

Descriptor: Formación / Gestión del Talento / Excelencia.



Antonio Rubio, director general de Overlap; Paloma Higuera, gerente de Desarrollo de Sistemas (Servicios Móviles); Jesús Figueroa, director de Recursos Humanos; y Luis Ezcurra, director de Terminales y Multimedia, los tres de Telefónica.

Latinoamérica, donde la compañía inició su expansión internacional en la década de los 90, presta servicios a más de 137 millones de clientes, posicionándose como operador líder en Brasil, Argentina, Chile y Perú. En Europa, tras la incorporación de los activos de O2 y de Česky Telecom en 2005, Telefónica tiene presencia en Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia, donde gestiona cerca de 43 millones de accesos.

En conjunto la compañía tiene presencia en 25 países y un promedio de 249.000 empleados. En ingresos cerró 2007 con 67.000 millones de euros. En el primer cuatrimestre de 2008 cuenta con más de 233 millones de accesos de clientes: 171,6 millones de accesos de telefonía móvil; 43,4 millones de accesos de telefonía fija; 13,5 millones de accesos de datos e Internet y 1,8 millones de accesos de televisión de pago. El 63 por ciento de los ingresos proceden de fuera de España.

UNA APUESTA POR EL CAPITAL HUMANO

En este entorno globalizado y ante el incremento de la competencia en el sector de las telecomunicaciones, la compañía ha apostado por la cualificación de su capital humano

como una de las apuestas estratégicas de futuro. En materia formativa desde hace tres años se ha puesto en marcha un nuevo modelo: las Escuelas de Excelencia.

En palabras de Jesús Figueroa, director de Recursos Humanos de Telefónica, "las Escuelas de Excelencia nacen con el objetivo de cubrir el espacio existente entre la Universidad Corporativa y la formación para el "día a día", con una oferta formativa a la que pueden acceder no sólo los directivos y pre-directivos sino todos los profesionales de la empresa, y ligada a las necesidades de futuro y a la carrera profesional y no exclusivamente al puesto de trabajo actual a corto plazo. Se trata, por tanto, de potenciar el desarrollo profesional y la innovación entre las personas que trabajamos en Telefónica España".

Luis Ezcurra, director de Terminales y Multimedia de Telefónica y líder de la Escuela de Excelencia en Liderazgo lo explica en estos términos: "Las Escuelas de Excelencia tienen una importancia enorme en el proceso de desarrollo de una capa de futuros directivos y mandos actuales, que van a ser los directivos del mañana. El reto que asumen las Escuelas de Excelencia es formar y aportar herramientas de desarrollo tanto a los mandos que

para que progresen en su carrera en Telefónica como a los propios directivos que eligen a sus mandos para que decidan en qué área tienen potencial. Para nosotros es clave esa dualidad. Cuando empezamos a trabajar en el proyecto siempre lo hicimos con la idea de que las Escuelas de Excelencia debían ser algo a lo que la gente quisiera apuntarse, que realmente encontraran mucho valor y quisieran ser alumnos y que, además, los directivos lo pudieran utilizar como un estímulo, como un incentivo que les sirviera para mantener el diálogo con su equipo en cuanto al desarrollo de sus carreras”.

Las Escuelas de Excelencia de Telefónica forman parte del modelo integral de formación de la compañía y se enmarcan en los programas de Desarrollo Profesional y de Carrera que pretenden orientarse a las necesidades del negocio a corto y largo plazo. Ofrecen formatos de alta calidad (apoyándose en consultores de primer nivel y ponentes internos) e itinerarios formativos para los principales grupos profesionales, ligados a la evolución de su carrera. El objetivo de esta iniciativa es múltiple:

1. Dotar de habilidades comerciales, técnicas, empresariales y de liderazgo.
2. Orientar a la organización hacia el cliente.
3. Trabajar en la vanguardia tecnológica.
4. Implantar un estilo de dirección y gestión propio de Telefónica.
5. Capacitar para la toma de decisiones con visión de empresa.
6. Promover el cambio cultural.
7. Favorecer el conocimiento y la colaboración entre áreas.

Antonio Rubio, director general de Overlap, explica que “nosotros definimos lo que necesitamos y la compañía nos ayuda a identificar a los mejores formadores internos. También obtenemos información de las personas que tienen información relevante para el negocio y la convertimos en casos prácticos, vídeos y otros materiales formativos. Pero quiero resaltar que –para nosotros– los gurús tienen que estar dentro de la empresa. Nosotros ayudamos a identificar y “paquetizar” el conocimiento, pero Telefónica pone las personas”.

Según Rubio, “la coordinación académica es el corazón de la escuela. Es preciso dar homogeneidad al sistema formativo, a la estrategia,

para ello es imprescindible coordinar a participantes, formadores internos y proveedores”.

CUATRO PILARES FORMATIVOS

Aunque existen experiencias que tienen cierto parecido en otras grandes empresas, “realmente aquí hemos creado un proyecto ad hoc para nuestra empresa, codiseñado y coliderado por los directivos de la misma y con la participación de las mejores consultoras del país y colaboradores y ponentes internos de muy alto nivel”, explica Figueroa.

Se han creado cuatro Escuelas de Excelencia. La Escuela de Liderazgo, vinculada al estilo de gestión; la Escuela Comercial, orientada al cliente; la Escuela Técnica, liderando la innovación; y la Escuela Empresarial, depositaria de la cultura corporativa. Cada Escuela tiene su público objetivo, aunque es posible que una misma persona pueda participar en más de una Escuela, si reúne las condiciones necesarias para ello. Las Escuelas Comercial y Técnica se dirigen a áreas de la compañía más específicas fundamentalmente (profesionales de Marketing y Ventas en el caso de la primera y de Tecnología, Operaciones, Sistemas e Ingeniería de Clientes la segunda), mientras que la Escuela de Liderazgo y la Empresarial son las más transversales y a ellas asisten profesionales de todas las áreas, aunque con determinados perfiles para cada programa.

Pueden señalarse cuatro objetivos estratégicos que dieron origen a la creación de las Escuelas:

1. Dar respuesta a la necesidad de evolucionar los contenidos formativos al mismo ritmo que evoluciona el negocio. Poner a disposición de los profesionales de Telefónica España, unos contenidos formativos, materiales y programas, de absoluta vanguardia, propuestas por los directivos del negocio.
2. Lograr la involucración de la línea directiva en la formación de los profesionales. Son los directivos quienes impulsan a través de las “cátedras” y “rektorados” la evolución de las Escuelas, en función de las necesidades que detectan en la propia empresa para hacer frente al mercado. Ellos saben mejor que nadie lo que requiere Telefónica España de sus profesionales para mejorar su posición competitiva, y las Escuelas ponen a su disposición los recursos formativos necesarios para lograrlo.

3. Construir itinerarios formativos asociados al desarrollo profesional y no sólo al día a día. Los programas más ligados a las carreras profesionales cuentan con certificación de capacidades.
4. Contribuir, a través de este proyecto, al proceso de convergencia y transformación cultural que vive la compañía, con la puesta en marcha de programas específicos para este objetivo (Escuela de Excelencia Empresarial).

ESTRUCTURA ACADÉMICA

Al diseñar el modelo se vio la conveniencia de dotar a las Escuelas de un "rector" y unas "cátedras" para cada una de las principales áreas de conocimiento o negocio. Figueroa recuerda que "teníamos claro que los "rectores" y "catedráticos" debían ser directivos de alto nivel, con un perfil de negocio de reconocido prestigio y alto nivel de compromiso con la formación".

Ezcurra fue uno de los altos directivos elegidos. "Cuando me lo propusieron tardé nada en decir que la idea me encantaba. Nombramos un equipo de trabajo, el Comité Rector, y fuimos perfilando los contenidos. En mi caso, monté un claustro, un equipo de directivos no muy numeroso, que podía aportar ideas y con un gran potencial intelectual. En cuatro reuniones perfilamos la estructura de la escuela", asegura. Los miembros del Comité Rector son los encargados de orientar el programa y ayudar al resto de sus compañeros directivos y participan activamente en el diseño y la promoción de la Escuela y los contenidos.

CLIENTES INTERNOS Y OBJETIVOS DOCENTES

Las Escuelas están dirigidas a directivos, pre-directivos, mandos, personas con potencial identificadas por la compañía y personas incluidas en procesos de carrera profesional. Es un proceso de gestión del talento. Desde el área de Desarrollo de Recursos Humanos se identifican las necesidades clave de las personas para las cuales las Escuelas de Excelencia y se ofrecen soluciones a medida, dotando a los participantes de competencias para evolucionar hacia otras posiciones o avanzar dentro de su función actual. Para Jesús Figueroa, "las Escuelas son un importante instrumento para desarrollar y fidelizar a nuestros profesionales,

ya que proporcionan medios para construir una carrera en la compañía y mejorar sus competencias, y están estrechamente ligadas al desarrollo profesional en la empresa.

Todos los participantes en las Escuelas han sido identificados por el Departamento de Desarrollo en colaboración con las propias áreas de negocio. El acceso a los programas, por tanto, no se hace bajo petición de los candidatos sino a propuesta de RR.HH. o del área a la que pertenecan y las condiciones que deben reunir varían en función de cada Escuela y de cada programa. En algunos casos los candidatos pasan por entrevistas y assessment en los que se valora su idoneidad para acceder al mismo.

Paloma Higuera, gerente de Desarrollo de Sistemas, en el Área de Servicios Móviles, es una de las alumnas de la Escuela de Liderazgo. "Mi propio jefe fue el que me dio la noticia de que había sido seleccionada para participar en un programa de la Escuela. En principio me sorprendió, pero en seguida me di cuenta de que se me presentaba una oportunidad que no podía dejar pasar. Todos tenemos mucho trabajo y lo primero que piensas es si podrás sacar adelante el curso, pero luego es cuestión de organizarse".

El curso por el que pasó Paloma Higuera se realizó en Esade, una de las principales escuelas de negocios españolas, con una duración de 80 horas entre los meses de abril y mayo de este año. "Al desarrollarse en días laborables fue muy exigente, pero he de reconocer que las expectativas que me había creado se vieron claramente cubiertas. Para mí fue muy enriquecedor", recuerda.

A su juicio, el grupo de compañeros y el alto nivel del profesorado fueron los dos elementos más destacables del curso. En cuanto a la aplicación práctica de lo aprendido, Paloma es cauta: "El curso de ayuda tanto profesional como personalmente y te permite ampliar miras. Cuando estás en la vorágine del día a día hay cosas que se te escapan, que no acabas de ver bien. Después del curso siempre quedan unos cuantos posos que van

“Las Escuelas de Excelencia nacen con el objetivo de cubrir el espacio existente entre la Universidad Corporativa y la formación para el ‘día a día’ y están abiertas a todos los profesionales de la empresa” (Jesús Figueroa)

“Las Escuelas de Excelencia tienen una importancia enorme en el proceso de desarrollo de una capa de futuros directivos y mandos actuales, que van a ser los directivos del mañana” (Luis Ezcurra)

influyendo en tu forma de actuar”. También considera que haber sido seleccionada es una muestra de confianza de la compañía en su trayectoria profesional: “Cuando a una persona le dan ciertas responsabilidades de dirigir a otras personas, primero debería pasar por un curso así y luego asumir la responsabilidad, aunque no suele ser lo habitual. Estos cursos te permiten entender mejor la empresa, algo muy importante en nuestra posición porque luego hay que transmitirlo a los demás. Creo que el objetivo fundamental es aprender a dirigir y a entender mejor la compañía y eso se consigue”, concluye.

“Si tuviera que identificar características comunes a todos los participantes diría que son profesionales relevantes para la empresa por su momento de carrera profesional, por el puesto que ocupan en la organización o bien por su potencial y desempeño y, por supuesto, todos ellos son profesionales comprometidos con su desarrollo, que aportan mucha ilusión y ambición de mejora”, asevera Jesús Figueroa.

Para Luis Ezcurra, “el tema de las expectativas no es un problema, al contrario, despertar muchas expectativas es bueno. Tú aportas el curso como una herramienta de formación y desarrollo. Si el directivo no es capaz de promocionar o potenciar el desarrollo de esa persona tiene un problema, ahí la Escuela no entra. Que se creen expectativas es bueno, es parte del estímulo que tiene que aportar la Escuela”. En su opinión, el propio directivo tiene que establecer cuáles son los criterios en base a los que utiliza esas capacidades. “Si es un buen directivo estará dando herramientas y oportunidades a sus mandos en función de cómo vea que tiene que ayudarles a desarrollar su carrera en línea con la obtención de los resultados que tiene que conseguir. La frustración que se puede crear en el fondo, si se aprovecha positivamente, se convierte en una energía para cambiar”, puntualiza.

En la Escuela de Liderazgo caben destacar tres programas que se pueden adaptar a tres

perfiles profesionales. El programa “New Leader” está dirigido a personas que acaban de incorporarse a la posición de mando, bien porque han sido ascendidas a una jefatura o a una gerencia recientemente, bien porque vienen de fuera de una posición en la que no tenían funciones de mando o, sí las tenían pero las va a tener por primera vez en Telefónica. “Aunque puedan tener capacidades de mando queremos que tengan el etilo de mando de Telefónica”, dice Ezcurra. Otro programa es el denominado “Business Leader”, que se dirige a profesionales con experiencia que tienen bajo su mando un cierto número de personas, que llevan años ejecutando funciones de dirección o de liderazgo y lo deben consolidar ese estilo mediante herramientas de renovación que les permitan tener una visión más amplia de su “ruta de liderazgo”.

El tercer programa es el denominado “Pre-Executive”, preparatorio para dirección. Es el último escalón en la carrera directiva. Sus destinatarios son perfiles de mandos senior, posiciones de gerencia senior con muchas personas a su cargo, que reciben formación con una dimensión mucho más empresarial y global de la compañía, además de trabajar las habilidades de liderazgo desde esa visión mucho más estratégica y global. “Además de estos programas hay otras actividades, como comidas con líderes empresariales y sociales que sirven para compartir con cualquiera de los públicos objetivos visiones de liderazgo, o conferencias. Se trata de crear un foro muy vivo”, justifica Ezcurra. “En la de Liderazgo hay elementos que podrán ser muy transversales en el futuro. El enfoque que le hemos dado es de identificar aquellos mandos que por su misión, por sus funciones o por las necesidades de sus jefes tienen que desarrollar modelos de liderazgo”.

METODOLOGÍA Y EVALUACIÓN

Los proveedores externos de formación tienen cierta autonomía y creatividad para proponer metodologías docentes, siempre con el punto de mira en los objetivos de negocio. “Los contenidos y la metodología son consecuencia de la estrategia de la compañía”. En opinión de Antonio Rubio, actualmente existe una tendencia a tratar de regular lo que se llama “formación informal”. “Nosotros no nos damos cuenta de que la “formación informal” la estamos recibiendo constantemente, sólo

somos conscientes de la formación formal que recibimos.

El modelo de las Escuelas de Excelencia trata de aprehender esta formación informal que está dando tu jefe en una reunión, que lees en algún documento o que obtienes en el lanzamiento de un producto. Hay que ir más allá del mero traslado de contenidos como hacen las escuelas de negocio tradicionales y tenemos que aprovechar todas las pequeñas actividades de formación informal que hay en toda organización, y muy especialmente en Telefónica, aunque a veces no seamos conscientes de ello. Es ahí donde está el aprendizaje de las personas. El puesto de trabajo es un foco enriquecedor fundamental, por eso hay que tratar de volcar esa formación informal y transmitirla por todos los canales posible”, explica Rubio.

Nosotros estamos rompiendo un poco la forma tradicional de entender el material de trabajo de los cursos. El material de trabajo generalmente lo hacía el formador y lo trasladaba a los participantes. Hoy se tiende a trabajar con tecnologías 2.0 en lo que se denomina “inteligencia colectiva”. Hay verdaderos expertos en la empresa que no tienen tiempo para desarrollar materiales docentes. Lo que hacemos nosotros es obtener esa información y convertirla en material de trabajo en todo tipo de formatos. El tema de la documentación está variando muchísimo, ya no sólo es el manual, sino que se desarrollan distintas opciones en las que incluso se invita a los participantes a colaborar la elaboración de contenidos.

La evaluación de los cursos es un tema en el que intervienen los participantes y sus mandos. “Es preciso tener información continua de los programas que se están llevando a cabo para poder tomar las microdecisiones que permiten una mejora continua. El seguimiento por parte de la dirección académica es muy vivo, se retroalimenta y facilita ir haciendo correcciones sobre la marcha”, comenta Antonio Rubio, de Overlap. A su juicio, las Escuelas tienen dos tipos de clientes:

“El curso de ayuda tanto profesional como personalmente y te permite ampliar miras. Después del curso siempre quedan unos cuantos posos que van influyendo en tu forma de actuar” (Paloma Higuera)

el cliente usuario, el participante, y el cliente comprador, que es el mando. Nada más acabar cada acción formativa se chequea la opinión de los participantes. Después se recaba la opinión de los mandos, que juzgan la repercusión que cada acción puede tener en el negocio. “La información continuada es lo que garantiza el éxito”, apostilla.

En el transcurso de las evaluaciones sucesivas hay que comprobar que efectivamente la carrera directiva se está desarrollando, que la formación está aportando valor. “Es la mejor medida tanto para el gerente que utiliza los recursos de la Escuela, como para el director que los ofrece y para la propia Escuela. La medida del desempeño está muchas veces más influida por los resultados de negocio y los específicos de la unidad a la que perteneces pero, evidentemente, las herramientas de liderazgo claves, aunque no las únicas”, concreta Ezcurra.

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

El proyecto de las Escuelas de Excelencia pretende reforzar desde la formación y el desarrollo una clara estrategia de gestión de las personas a nivel global, incluido algo tan actual como la identificación, atracción y retención del talento. El Director de Recursos Humanos de la compañía recalca que “hace ya tiempo que los directivos sabemos que el valor fundamental de las empresas son las personas que las integran, y el talento que ponen en juego al servicio de la misma. Una de nuestras principales funciones desde Recursos Humanos, es atraer, retener ese talento y conseguir que aflore”.

Para Ezcurra, “las Escuelas son una herramienta de gestión del talento dentro del conjunto de la gestión de Recursos Humanos”. Una de las claves está en la implicación directa de todos los altos directivos de compañía y de buena parte de los directivos de primer nivel en la gestión directa de cada Escuela. Es una forma de demostrar la preocupación de todos por la gestión de Recursos Humanos y de acercarla a la línea, rompiendo las barreras tradicionales de los departamentos de RR.HH. Figueroa considera que “la experiencia está siendo tan interesante para nosotros como para el conjunto de directivos (en total 38) que participan en los Comités Rectores de las Escuelas. Están totalmente implicados en una función tradicional de RR.HH., como es el

diseño y el seguimiento de soluciones formativas de alto nivel, vinculadas con el desarrollo profesional de los participantes". Además, otros muchos directivos y predirectivos de la compañía están participando activamente como ponentes en diversas acciones. "Esta iniciativa permite a nuestra área de Recursos Humanos colaborar con la línea en la selección de participantes y trabajar en el diseño de las carreras profesionales de forma individual", puntualiza.

UN BALANCE SATISFACTORIO

Es pronto para hacer un balance, pero tanto el Departamento de Recursos Humanos, como los líderes de cada Escuela esperan que éstas cumplan los objetivos estratégicos para las que fueron creadas e impacten en el negocio mejorando las competencias de los profesionales a nivel comercial y técnico. De hecho, todos los programas (excepto las conferencias) cuentan con una certificación de capacidades, que permite valorar si las personas han mejorado. "También contrastamos cómo impacta el proceso formativo en su evolución, por ejemplo, en su posición relativa en la carrera comercial. Además la Escuela Empresarial gira en torno a los ejes de negocio, dando a conocer las claves de negocio convergente, cliente y colaboración entre las áreas; claves identificadas por su Comité Rector como fundamentales en el momento actual de compañía y, por tanto, con traducción directa en el negocio", asegura Figueroa.

Antonio Rubio, de Overlap, también coincide en la necesidad de vincular las acciones formativas a los indicadores de negocio. "La variable formación es muy difícil de vincular a acciones de negocio, salvo casos como el de lanzamiento de nuevos productos en los que hemos podido comprobar la evolución de las ventas de la gente había pasado por programas de la Escuela de Excelencia Comercial", explica. Por otra parte, también señala que "al margen de los resultados, es importante destacar que las empresas que están desarrollando este tipo de actividad son empresas que están evolucionando generacionalmente en formación y desarrollo".

En global, el modelo de Escuelas de Excelencia es muy positivo, aunque desde la compañía se estima que queda mucho camino por recorrer. Jesús Figueroa reconoce que "uno de los retos que tenemos en Recursos Humanos es medir

"La coordinación académica es el corazón de la escuela. Es precisodar homogeneidad al sistema formativo mediante la imprescindible coordinación de participantes, formadores internos y proveedores" (Antonio Rubio)

el impacto de nuestras acciones, algo siempre difícil de conseguir cuando trabajamos con intangibles. Sin embargo, además de las propias evaluaciones de los alumnos, por encima de la formación tradicional de Telefónica, y los comentarios favorables que recibimos de las personas que han participado en alguno de ellos, hay otra serie de indicadores que nos permiten estar orgullosos de esta experiencia y nos animan a continuar, como la puesta en marcha de algunos productos o servicios surgidos como proyectos de negocio en la Escuela de Excelencia Comercial, concretamente en el programa "Acércate al Cliente", o los contactos con los clientes y los compromisos adquiridos con ellos que propician acciones como "Mesas con Clientes" de la Escuela de Excelencia Empresarial".

En un horizonte próximo no se prevé la creación de otras Escuelas de Excelencia, aunque se trata de un proyecto vivo, que va evolucionando y adaptándose a las necesidades de la compañía, "no en vano la evolución del proyecto la impulsan los "rectores" de cada Escuela", recuerda Figueroa. El año 2009 será un año de consolidación del proyecto. "Nuestro objetivo es ajustar la oferta y ampliar la participación en las mismas a otros profesionales de la empresa", concluye. ▲



FUENTE > Telefónica de España, 2008.

ESCUELAS DE EXCELENCIA DE TELEFÓNICA

ESCUELA DE EXCELENCIA EN LIDERAZGO

Líder: Luis Ezcurra, Director de Terminales y Multimedia.

Objetivos: Desarrollar el estilo de liderazgo y gestión de equipo, dotar a los profesionales de las áreas staff de una oferta formativa especializada e impulsar la cultura y los valores a través del desarrollo de las competencias corporativas.

Destinatarios: A todos, con carácter general, priorizando a directivos, predirectivos, mandos y profesionales clave.

Comité Rector: Director de Asesoría Jurídica de telecomunicaciones, Directora de Operaciones, Director de CRC de Negocios, Director de Segmentos Residenciales, Director del Canal On Line, Director de Marketing Relacional Interactivo, Directora Comercial del Sector Industria, Distribución y Servicios, Director de Regulación de Mercados y Director de Emprendedores.

Programas: New Leader, Business Leader, Pre-Executive, Mentoring, reuniones, desayunos y almuerzos de liderazgo.

Filosofía: Impulsar la cultura y los valores a través del desarrollo de las competencias corporativas.

ESCUELA DE EXCELENCIA COMERCIAL

Líder: José Rocillo, Director de Negocios.

Objetivos: Conseguir un equipo comercial y de marketing referente en el sector, tratar con excelencia la atención al cliente, dotar de formación de alto nivel a los profesionales con mejor desempeño y favorecer la motivación de los profesionales.

Destinatarios: Profesionales de las áreas de Marketing y Comercial.

Comité Rector: Director de Inteligencia de Negocios, Director de Marketing de Pymes NyP, Directora de Marketing Residencial, Director de Ventas Residencial, Directora de Ventas NyP, Director de Ventas a Pymes, Director de Canal Indirecto, Director de Emergentes y Director del Sector de Administraciones Públicas.

Filosofía: La Escuela de Excelencia Comercial nace como aglutinadora de todos aquellos programas de alto nivel en marketing y ventas que se venían impartiendo años atrás.

Programas: Acércate al cliente, Go to Market, Nuevos Negocios Sectoriales, Excelencia en Ventas, Decisión Estratégica, Riesgo y Coste de Oportunidad,

Desarrollo del Liderazgo Comercial, Herramientas y Conceptos de la Innovación.

ESCUELA DE EXCELENCIA TÉCNICA

Líder: Francisco Quintana, Director de Estrategia y Desarrollo de la Red.

Objetivos: Dotar a los profesionales de la función técnica de las capacidades necesarias para impulsar la transformación y liderazgo técnico de la red, los servicios y los sistemas y establecer un sistema de desarrollo que mejore la percepción de la función técnica en telefónica.

Destinatarios: Profesionales técnicos y de ingeniería de clientes.

Cátedras: Redes de Circuitos, IP, Nueva Generación, Transporte y Agregación; Redes de Acceso; Servicios; Entorno de Cliente; Procesos Comunes e Infraestructuras; y Sistemas.

Filosofía: La Escuela trabaja para convertirse en catalizador del cambio y la vanguardia tecnológica en la empresa.

Programas: Acciones formativas técnicas y aulas permanentes con clientes.

ESCUELA DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

Líder: Carlos Calvo, Director de Tecnología, Operaciones y Sistemas.

Objetivos: Acelerar el conocimiento mutuo entre los negocios fijo y móvil, contar con un modelo de negocio y una organización orientada al cliente e impulsar la colaboración entre áreas.

Destinatarios: Directivos, predirectivos, mandos y otros agentes del cambio.

Comité Rector: Forman parte el Director de Ventas Residencial, el Director de Soporte de Operaciones Comerciales, el Director de Supervisión y Operaciones de Red, la Directora de Gestión de Clientes, el Director de Desarrollo y Gestión del Cambio, el Director de Calidad, la Director de Servicios Comerciales, el Director de Línea de Servicio de Comunicaciones y la Director de Coordinación Operativa.

Filosofía: Promover el cambio cultural a través de los ejes de cliente, colaboración y negocio, que ayudarán a Telefónica a mantener su posición de liderazgo.

Programas: Conoce Te, Mesas con clientes, Conoce las Claves del Negocio, Hagámoslo más fácil.