

Memoria Gestión del Talento

2020

*Por un futuro renovado,
un presente renovable*

GRUPO  RED
ELÉCTRICA

Índice



Introducción

2



Modelo de gestión sostenible del talento

5



Transformación cultural

Imagina

ImpúlstaTE
Liderazgo Transformador
Mindset Agile
Oficina digital

Proyecto ImpúlstaTE

Propósito de ImpúlstaTE

Liderazgo transformador

Nuevo modelo de liderazgo
Proyecto de liderazgo transformador
Evaluación 360 del liderazgo
Planes de desarrollo individual del líder (PDI)
Objetivos de liderazgo

Metodologías Agile

8



Desarrollo del Modelo de gestión del talento

Captación, selección e integración de talento

Captamos el talento

Diferenciación del talento. Vinculación

Gestión por retos
Diferenciación del talento
Reconocimiento
Planes de desarrollo individual

Planes de formación y desarrollo profesional. Campus del Grupo Red Eléctrica

Campus del Grupo Red Eléctrica
Modelo de aprendizaje
Campus Virtual

Programas de formación y desarrollo

Formación técnica
Desarrollo de habilidades transversales
Seguridad, salud y bienestar
Programa de transformación en habilidades digitales

Programa de liderazgo femenino
Otros programas en seguridad

Modelo de movilidad interna

Gestión del conocimiento.
Plan de transferencia

23



Introducción

Vivimos en un contexto de transformación permanente en el que el Grupo Red Eléctrica asume el compromiso de construir un futuro sostenible, cuyo foco es lograr los objetivos de transición ecológica y de conectividad de la sociedad. En este contexto, una gestión sostenible del talento de los profesionales es una pieza clave para abordar con éxito los retos en este momento de cambio global.

Las nuevas formas de trabajo colaborativo y las nuevas tecnologías de la información constituyen importantes palancas que están modificando la forma en cómo trabajamos y nos comunicamos. Estas nuevas formas de trabajo han alcanzado toda su relevancia durante el año 2020 en el contexto de la pandemia por la COVID-19.

Por ello, en el Grupo Red Eléctrica ponemos en marcha estrategias de gestión del talento alineadas con los retos de negocio, presentes y futuros, que faciliten el desarrollo del potencial talento, el despliegue de capacidades y la satisfacción de los profesionales que forman la compañía. Invertir en el talento de nuestros profesionales nos permitirá continuar creciendo y desarrollar nuevos proyectos de futuro para



La gestión sostenible del talento de los profesionales es una pieza clave para abordar con éxito los retos de transición ecológica y conectividad de la sociedad que el Grupo Red Eléctrica asume en este momento de cambio global.



el Grupo Red Eléctrica que aportarán valor a la sociedad. Una gestión sostenible, basada en la eficiencia de los procesos, y focalizada en el impulso del talento diverso y comprometido.

El nuevo Modelo Gestión de Personas del Grupo Red Eléctrica, y concretamente todo lo referente a la gestión del talento, se desarrolla con criterios de anticipación y de eficiencia, buscando optimizar las necesidades de talento conforme a las prioridades que en cada momento se establezcan. Es un modelo que se basa en empoderar y hacer protagonista al empleado, bajo un principio de transparencia. En términos generales se persiguen los siguientes objetivos:

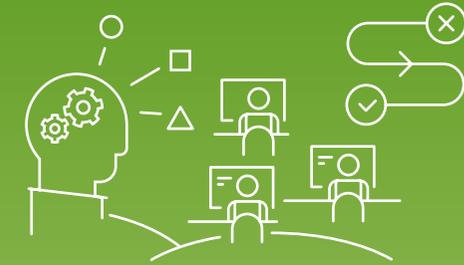
- **Alinear** a las **personas** y a la **organización** con la estrategia de negocio a través de una contribución claramente definida.
- **Evolucionar** a las **personas** junto con la organización en un entorno cambiante.
- **Personalizar** y humanizar la experiencia del empleado, adaptándola según su contribución, necesidades y preferencias.

La Gestión del Talento se alinea con el Plan Estratégico y con el Compromiso con la Sostenibilidad 2030 del Grupo Red Eléctrica a través del **Plan Director de Recursos Humanos**. Este Plan Director apuesta por la **transformación cultural**, la **gestión sostenible del talento diverso**



y comprometido, el foco en la **experiencia del empleado** y la apuesta decidida por ser un **referente en empresa saludable**.

Durante el 2020 el Grupo Red Eléctrica prosiguió con su proceso de transformación, en el que la dimensión cultural es uno de los pilares clave. El paraguas bajo el que se despliega la estrategia de **Transformación cultural** del Grupo Red Eléctrica es el proyecto **Imagina**, que impulsa la incorporación de nuevas formas de trabajo en el Grupo Red Eléctrica, y es el marco bajo el que se despliegan las **iniciativas de transformación de la Gestión del Talento del Grupo**:



El Grupo Red Eléctrica
IMPULSA LA
INCORPORACIÓN DE
**NUEVAS
FORMAS DE
TRABAJO**

**A TRAVÉS DEL PROYECTO IMAGINA,
QUE DESPLIEGA DIFERENTES
INICIATIVAS DE TRANSFORMACIÓN
DE LA GESTIÓN DEL TALENTO**

- El proyecto **ImpúlstaTE** afronta la transformación de todos los procesos de gestión de personas, tanto en su vertiente digital, con la implementación de tecnología que permite llevar a la nube el día de a día de estos procesos, como en su vertiente más estratégica y cultural.



Las diferentes iniciativas de transformación de la Gestión del Talento buscan aportar eficiencia y rapidez, desarrollar las capacidades de los líderes, potenciar el uso de la tecnología o atraer jóvenes talentos.

- El proyecto de **Liderazgo Transformador**, que ha dotado al Grupo Red Eléctrica de un modelo que plasma lo que se espera del líder en términos de principios, valores y comportamientos, y que es la base para la revisión de todos los procesos de gestión de líderes.
- El proyecto de **Agilidad**, que impulsa la incorporación de la filosofía ágil al Grupo Red Eléctrica, tiene por objetivo aportar eficiencia y rapidez, poniendo el foco en la mejora continua de los procesos, facilitando de esta forma la adaptación a entornos complejos y en constante cambio, y basándose para ello en el trabajo colaborativo y la integración del cliente en el equipo de trabajo.
- El proyecto de **oficina digital**, cuyo objetivo es pasar de una dinámica de trabajo en

donde predomina el uso del papel, al uso de la tecnología como principal herramienta de trabajo para colaborar, intercambiar información y acceder a la información.

La apuesta por la **Gestión sostenible del talento diverso y comprometido** del Grupo Red Eléctrica se despliega y evoluciona a lo largo **todo el ciclo de vida del empleado:**

- Atrayendo a los mejores profesionales, con foco especial en el talento joven, para lo que es clave posicionar al Grupo como **empleador de referencia**.
- **Diferenciando el talento**, de tal forma que se pueda reconocer las contribuciones más destacadas y segmentar las decisiones de

desarrollo atendiendo a la diversidad en el grupo y al potencial de cada persona.

- Valorando el conocimiento como un activo básico que hay que incrementar y preservar, apoyado en el **fomento de la innovación**, en un modelo de **aprendizaje continuo**, en procesos de **gestión del conocimiento**, y enmarcado en la filosofía del **Campus** del Grupo Red Eléctrica.
- Impulsando **planes de carrera** que fomenten la movilidad como herramienta clave de desarrollo y favorezcan la promoción interna.
- Buscando en todo momento ofrecer a todas las personas que constituimos el Grupo Red Eléctrica la mejor **Experiencia de Empleado**.

En el contexto de la pandemia por la COVID-19, el año 2020 ha sido para el Grupo Red Eléctrica, una oportunidad para poner en valor todas estas iniciativas de transformación digital y cultural, lo que ha permitido que, lejos de suponer una paralización de la actividad, se hayan fomentado con éxito nuevas formas de trabajo, de aprendizaje y de gestión del talento.

Esta Memoria resume por tanto los elementos más importantes de la gestión del talento en las sociedades mayoritariamente participadas del Grupo Red Eléctrica, con la excepción de HISPASAT.



1

Modelo de gestión sostenible del talento



Para dar respuesta a nuestro compromiso de sostenibilidad de todos los procesos dentro del Proyecto de Transformación Global de la Compañía (Imagina) y siguiendo los principios ImpúlsaTE, el nuevo Modelo de Gestión de Personas tiene por objetivo definir e implantar un modelo transversal a los principales procesos de gestión de personas, dándoles coherencia e integrándoles, orientado a una organización dinámica que contribuya a las necesidades del negocio.

Un sistema homogéneo (para todas las sociedades del Grupo) e igualitario (diverso), que permita aplicar políticas diferenciales tanto en los procesos de selección, retribución o desarrollo, y definir carreras de gestión o carreras técnicas. Uno de los elementos esenciales del modelo es el nuevo marco de la movilidad [intra o entre sociedades].

Los aspectos clave del Modelo son:

Alineamos a la persona y a la organización:

- Con la **planificación estratégica del talento**, detectando los perfiles profesionales necesarios para las operaciones y la sostenibilidad del negocio.
- Por medio del **modelo de gestión por retos**, que facilita el alineamiento con la estrategia y los objetivos globales del Plan Estratégico.

Modelo de Gestión de Personas del Grupo Red Eléctrica



Alinea

*a las personas
y a la organización
con la estrategia
de negocio a través
de una contribución
claramente
definida*



Evoluciona

*a las personas junto
con la organización
en un entorno
cambiante*



Personaliza

*y humaniza
la experiencia del
empleado,
adaptándola según
su contribución,
necesidades,
y preferencias*

Empoderando y haciendo protagonista al empleado...

...con transparencia en los criterios y las decisiones de...

...líderes que gestionan personas...

...para la mejora continua y la agilidad de la organización



El nuevo Modelo de Gestión de Personas es un sistema homogéneo e igualitario, que permite aplicar políticas diferenciales en los procesos de selección, retribución o desarrollo, y definir carreras de gestión o carreras técnicas.

La persona Evoluciono, junto con la organización:

- Desde la **planificación estratégica del talento**, anticipando acciones para conseguir el talento futuro, planificando e innovando en las actuaciones de formación y desarrollo.
- Con la **gestión de la contribución**, consolidando la cultura de transparencia y comunicación, a través de conversaciones de contribución entre el líder y sus colaboradores, habilidades, conocimiento, para la mejora continua y el desarrollo del colaborador.
- Con el proceso anual de **diferenciación del talento** de los técnicos, que nos permiten establecer acciones de desarrollo orientadas a mejorar los resultados de la organización, invirtiendo de forma diferencial en personas

con capacidades diferentes que permitan implantar planes de desarrollo o planes de carrera.

- Desde el proceso de **desarrollo y aprendizaje**, con el nuevo modelo de aprendizaje, el modelo de habilidades, los planes de desarrollo y movilidad por profesiones.

La organización Personaliza las actuaciones:

- Por medio de conversaciones de los líderes con sus colaboradores para identificar del contexto personal, preferencias, necesidades, e intereses de movilidad.
- Desde la diferenciación del talento, personalizando la inversión en formación y desarrollo en colectivos críticos, acompañando

los procesos de sucesión con planes de transmisión del conocimiento y potenciando los planes de movilidad.

- Desde el proceso de **desarrollo y aprendizaje**, por medio de los Planes de Desarrollo Individual (PDI), para fortalecer las 'habilidades clave' necesarias para el logro de los retos individuales y compartidos, y desplegando una oferta de formación abierta que dé respuesta a los Planes Individuales de Aprendizaje en el Campus Virtual.



2

Transformación cultural





Imagina

Imagina es el proyecto de transformación cultural del Grupo Red Eléctrica, a través del cual se abordan todos los cambios relacionados con la incorporación de nuevas formas de trabajo en nuestro día a día, que nos permitan trabajar de una forma más colaborativa, ágil y flexible. Todo ello, con el objetivo de convertirnos en la organización de futuro que queremos ser,

impulsando la transformación desde dentro, desde las personas.

Iniciativas como la oficina digital, la flexibilidad, nuevas políticas de gestión de personas basadas en la autonomía y autogestión, que ayudan al Grupo Red Eléctrica a afrontar los retos futuros y estratégicos como la transición energética,

la sostenibilidad, la conectividad, la innovación y tecnología, las personas y la eficiencia. Grandes desafíos que requieren una alta dosis de innovación, adaptación, colaboración, agilidad y autoliderazgo. En definitiva, todo aquello que viene impulsando el proyecto Imagina desde sus inicios a través de iniciativas culturales, tecnológicas, de procesos y espaciales.

Su objetivo es liderar las oportunidades del nuevo contexto, desarrollando y potenciando un pensamiento y una actitud más activa para crear nuestro propio futuro, e impulsar, desde las personas, un desarrollo sostenible para el Grupo Red Eléctrica siendo un referente para todos nuestros grupos de interés.



Toda la organización está representada dentro de Imagina: es un proyecto de todos.

Su objetivo es liderar las oportunidades del nuevo contexto, desarrollando y potenciando un pensamiento y una actitud más activa para crear nuestro propio futuro, e impulsar, desde las personas, un desarrollo sostenible para el Grupo Red Eléctrica siendo un referente para todos nuestros grupos de interés.

Las iniciativas derivadas de este proyecto, que permiten la adaptación de las personas que integran el Grupo Red Eléctrica, se desarrollan con un equipo de proyecto, varios grupos de trabajo que las materializan y una red de más de 160 *Imagineers*, o embajadores del cambio, que empujan y promueven todas estas iniciativas.

Principales hitos de Imagina en el 2020

Entre todas las iniciativas que engloba Imagina, hay cuatro que durante el 2020 han tenido un impacto directo con la gestión del talento del Grupo Red Eléctrica:

1. *ImpúlsaTE*
2. *Liderazgo Transformador*
3. *Agilidad*
4. *Oficina digital*



ImpúlsaTE

Este proyecto sitúa al empleado en el centro de los procesos de gestión de personas, con el objetivo de fomentar la autogestión y el autodesarrollo de las personas.

Durante el 2020 se ha puesto el foco en:

- Digitalización de los procesos de captación, selección y acogida del talento.
- Consolidación del modelo de Gestión por Retos, del proceso de diferenciación del talento y de la cultura del *feedback*.

- Desarrollo del talento, a través del ecosistema de autodesarrollo de personas, desarrollo de la capacitación digital y fomento de los Planes de Desarrollo Individual (PDI).

Liderazgo transformador

Durante el año 2020 se ha definido un modelo de liderazgo, impulsado por el CEO, que plasma lo que se espera de un líder del Grupo en términos de principios, valores y comportamientos, creando un marco de actuación concreto, comprensible y específico sobre el que cada líder de la organización puede mirarse para evolucionar



hacia el perfil de liderazgo que necesita la compañía en este momento.

- Sesiones de lanzamiento del modelo patrocinadas por el CEO.
- Todo el equipo directivo, incluyendo a la Presidenta y el CEO, ha sido evaluado a través del proceso de *feedback* 360 en base a los comportamientos del nuevo modelo.
- Los miembros del equipo directivo han mantenido entrevistas con consultores externos para interpretar los resultados y detectar focos de mejora.
- El 100 % del equipo directivo ha construido su plan de desarrollo personal de mejora, basándose en conversaciones de valor de cada miembro del equipo directivo con su propio superior.
- Los objetivos de liderazgo del Grupo Red Eléctrica se han vinculado con el desarrollo de los líderes.

Mindset Agile

Agile es una filosofía o forma de actuar que integra una serie de metodologías que son la base sobre la que trabajar el modelo de organización de los equipos con el foco en la eficiencia, y que se fundamenta en equipos de alto rendimiento



motivados, que trabajan todos juntos con un enfoque iterativo e incremental que facilita la mejora continua.

- Campaña de difusión disponible en el Campus Virtual.
- Implantación filosofía *Agile* en 4 procesos de aprovisionamientos y de Recursos Humanos.
- Más de 50 personas formadas en *Agile*.

Oficina digital

La oficina digital impulsa es una iniciativa clave para la transformación de la cultura en el Grupo Red Eléctrica. Supone pasar de una dinámica de trabajo en donde predomina el uso del papel, al uso de la tecnología como principal herramienta de trabajo para colaborar, intercambiar información y acceder a la información.

La información se considera un activo más en la compañía. Implica el impulso y la consolidación de una cultura digital, a través del cambio de hábitos y comportamientos.

Por su parte, la eliminación del papel permite:

- Eliminar la cultura de presencialismo, permitiendo trabajar desde cualquier lugar.
- Digitalizar y automatizar los procesos.
- Liberar espacio.
- Apoyar la sostenibilidad.

La apuesta por la oficina digital ha sido clave para que el Grupo Red Eléctrica haya afrontado con éxito las consecuencias derivadas de la pandemia, permitiendo que desde el primer día todos los profesionales del Grupo pudieran comenzar a trabajar desde sus domicilios al disponer de las herramientas y las habilidades adecuadas para ello.



Proyecto ImpúlsaTE

impúlsate

Uno de nuestros compromisos es el impulso a la transformación cultural del Grupo Red Eléctrica.

Para dar respuesta a este compromiso en el 2019 nace **ImpúlsaTE**, una iniciativa que se ha consolidado en el 2020, y que promueve el desarrollo del talento de los profesionales que integran el Grupo Red Eléctrica. ImpúlsaTE, que se despliega desde el proyecto de transformación cultural de la compañía Imagina, se apalanca en la **digitalización de los procesos de gestión de personas**, mediante la implantación de un nuevo sistema de gestión que mejora la experiencia del empleado, completando y enriqueciendo la oferta formativa disponible y fomentando que los empleados se conviertan en protagonistas de su desarrollo y que los líderes lo apoyen desde su rol transformador.

ImpúlsaTE: una cultura de Gestión del Talento innovadora que acompaña el proceso de transformación del Grupo Red Eléctrica.

Propósito de ImpúlsaTE

‘Que todos los profesionales de Red Eléctrica puedan desarrollarse, aprovechando todo su potencial, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo acordes a su perfil e intereses, con el objetivo de generar valor a nuestro negocio y afrontar con éxito la transformación’.

Claves de ImpúlsaTE

Empleado protagonista
y empoderado



Mayor
transparencia

Líderes gestores
de personas



Lugar único/plataforma
para hablar del talento
de todos los empleados

Mejora continua
y agilidad





Durante el año 2020 se ha procedido con la digitalización de los procesos:

- **Proceso de captación, selección y acogida de talento.** Centralizando el proceso de atracción e incorporación de talento en una única herramienta 100 % digital, y homogénea para todo el Grupo Red Eléctrica.
- **Herramienta de evaluación 360** para desplegar la implantación del nuevo modelo de liderazgo que plasma lo que se espera del líder del Grupo Red Eléctrica en términos de principios, valores y comportamientos.



Por su parte, desde la perspectiva de la evolución de los procesos, se ha puesto el foco en:

- Consolidación del modelo de **Gestión por Retos**, que orienta la contribución del personal no directivo a resultados claros y específicos. Los 'retos' facilitan el alineamiento con la estrategia y los objetivos globales del Plan Estratégico.
- Consolidación del nuevo proceso de **Diferenciación de Talento** que constituye una herramienta clave para la gestión de personas. A partir de las 'mesas de diferenciación del talento' se establecen acciones de desarrollo

Plataforma ImpúlstaTE: Integradora de los procesos de Gestión del Talento del Grupo Red Eléctrica

Enero 2019



Feedback Continuo



Gestión por retos

Junio 2019



Desarrollo de habilidades clave (PDI)

Febrero 2020



Nuevo modelo de aprendizaje 'Campus Virtual'

Diciembre 2020



Proceso de captación, selección, acogida e integración de profesionales del Grupo Red Eléctrica



orientadas a mejorar los resultados de la organización y su sostenibilidad en el tiempo, y al desarrollo de los profesionales en función de las necesidades individuales y organizativas.

- Desarrollo del talento, a través del **ecosistema de autodesarrollo de personas**, que incluye recursos como foros de debate, cursos prácticos *online*, comunidades y *webinars*, entre otros.
- Desarrollo de **Habilidades clave** y fomento de los **Planes de Desarrollo Individual (PDI)** como herramienta para fortalecer diferentes 'habilidades clave' necesarias para el logro de los retos individuales y compartidos, entre personas de la unidad o de distintas áreas organizativas, para alcanzar los objetivos del Grupo.
- **Capacitación digital**. Potenciación del autodesarrollo de las personas en el entorno de transformación digital, poniendo a disposición de todos los empleados un conjunto de recursos con el objetivo de acompañar y mejorar la productividad de su trabajo diario a través del autodesarrollo en conocimientos, competencias y herramientas digitales.



El proyecto ImpúlsaTE ha sido Premio Cegos con Equipos & Talento 2020 a las mejores prácticas en la categoría de Estrategia y transformación.

- Refuerzo y **consolidación de la cultura de *feedback* continuo** y orientación a resultados a través del lanzamiento iniciativa '*Oktoverfest feedback*' y del espacio 'Pregunta al experto', que promueve la comunicación de las mejores prácticas entre profesionales, a través de micro videos disponibles para todos los empleados.



Liderazgo transformador

Nuevo modelo de liderazgo

Durante el año 2020 la compañía ha dado un paso más para evolucionar hacia el liderazgo transformador, definiendo para ello un modelo de liderazgo que plasma lo que se espera del líder del Grupo Red Eléctrica en términos de principios, valores y comportamientos.

El nuevo modelo se basa en los siguientes principios:

1. Compromiso del líder con el **autodesarrollo continuo**.
2. La evolución del estilo de liderazgo se construye a partir de herramientas de **desarrollo diseñadas e implantadas de forma interna**.
3. El rol de RR. HH. es el de **facilitador** para acompañar el proceso de desarrollo.

El Modelo de Liderazgo tiene como base fundamental los valores corporativos, y en ellos

se apoyan todos los comportamientos que lo configuran. El Líder debe ser ejemplo de los

valores corporativos como principio fundamental.





El modelo de liderazgo plasma lo que se espera del líder del Grupo Red Eléctrica en términos de principios, valores y comportamientos.



El modelo de liderazgo se estructura en tres ejes o ámbitos que son:

- **Se lidera:** piensa en términos de contribución global, siempre atendiendo a los intereses generales por encima de los particulares y organizando los recursos internos de manera generosa y flexible para garantizar los objetivos.
- **Lidera Personas:** moviliza desde la influencia positiva impulsando con ilusión y con un propósito para contribuir desde su rol al crecimiento y desarrollo de las personas, incrementando así el compromiso y la contribución de las mismas.
- **Lidera la Organización:** piensa en términos de contribución global, siempre atendiendo a los intereses generales por encima de los particulares y organizando los recursos internos de manera generosa y flexible para garantizar los objetivos.

Cada ámbito o eje se desglosa en tres atributos y un valor que a su vez tienen tres indicadores de comportamiento asociados.



Modelo de liderazgo del Grupo Red Eléctrica

Indicadores de comportamiento

INDICADORES

Se lidera

VALIENTE

- Cuestiona lo establecido asumiendo riesgos medidos.
- Actúa para generar valor al grupo.
- Afronta las circunstancias del conflicto o dificultad, encarando los inconvenientes y gestionándolos con efectividad.

POSITIVO

- Valora los problemas como retos, poniendo foco en las soluciones.
- No se deja influir por actuaciones pasadas ni por intereses personales.
- Busca el crecimiento continuo para elevarse y elevar la visión de los demás.

ASUME RESPONSABILIDADES

- Genera y afronta desafíos.
- Se implica en los asuntos complejos.
- Encara los resultados y asume errores, transformándolos en oportunidades de aprendizaje.

Lidera a otros

EXIGE

- Traslada con claridad y sentido del propósito los objetivos fijados y resultados esperados.
- Marca plazos para avanzar con agilidad.
- Centra el foco en lo relevante, estableciendo metas desafiantes e impulsando el aporte de valor en el día a día a través de la ilusión.

EMPODERA

- Promueve la autonomía del colaborador, animándole para que decida por sí mismo cómo alcanzar las metas y solucionar las dificultades.
- Traslada confianza y construye un entorno de seguridad respecto a la incorporación de planteamientos innovadores.
- Apoya el proceso ofreciendo guía y seguimiento.

DESARROLLA

- Potencia las capacidades de sus colaboradores ofreciendo feedback continuo.
- Proporciona oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.
- Genera conversaciones de valor, acompañando los planes de desarrollo.

Lidera a la organización

CONSTRUYE VISIÓN

- Se proyecta a medio y largo plazo para anticipar los acontecimientos.
- Traslada una dirección clara movilizandose desde el propósito.
- Actúa para planificar y resolver necesidades futuras.

PROMUEVE EL CAMBIO

- Anima a buscar formas más eficientes y creativas de conseguir los resultados.
- Construye un entorno de orientación permanente a la innovación y disrupción.
- Apoya las nuevas ideas promoviendo su ejecución.

COLABORA TRANSVERSALMENTE

- Impulsa el trabajo transversal, visibilizando metas comunes.
- Promueve el intercambio de conocimiento y apoyo colectivo.
- Gestiona y moviliza los recursos en base a las necesidades estratégicas de la compañía en un entorno de cambio.

VALORES

Integridad

- Es coherente y honesto.
- Muestra un comportamiento transparente, profesional y solvente.
- Cumple los compromisos asumidos como líder del grupo.

Respeto

- Demuestra en su día a día un trato digno y leal a las personas.
- Cree en la diversidad como elemento integrador y enriquecedor.
- Promueve la pluralidad de perspectivas y opiniones como fuente de desarrollo.

Sostenibilidad

- Contribuye activamente a afrontar con éxito los retos presentes y futuros.
- Crea valor compartido con los grupos de interés.
- Actúa con responsabilidad y excelencia.



Proyecto de liderazgo transformador

Bajo este marco, se construye todo el proyecto de liderazgo transformador, planificado para los años 2020, 2021 y 2022, y marcado por los siguientes aspectos claves:

- Definir el marco específico y particular de comportamientos en torno a los cuales se tiene que alinear el equipo directivo en su estilo de gestión y dirección (liderazgo).
- Ajustar políticas, procesos y procedimientos, encajando todos los elementos y mecanismos necesarios para configurar un contexto

de gestión del liderazgo coherente y transparente, sustentado en criterios objetivos y compartidos.

- Incorporar a todo el equipo directivo del Grupo Red Eléctrica al programa.

Plan del Proyecto Liderazgo Transformador 2020-2022

Fase de implantación 2020-2021 → **Fase de consolidación 2021-2022** →

2020



Definición del modelo de liderazgo del Grupo Red Eléctrica.

Ajuste de políticas, procesos y procedimientos de gestión de líderes.

2021



Avance de trayectorias de liderazgo según necesidades estructurales del Grupo.

Sistematización del modelo de liderazgo como proceso de crecimiento directivo y pre-directivo [potenciales].

2022



DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL EQUIPO DIRECTIVO SEGÚN EL MODELO DE LIDERAZGO DEL GRUPO RED ELÉCTRICA



Evaluación 360 del liderazgo

2020 ha sido el año definitivo para impulsar el rol del equipo directivo como pieza esencial de comunicación con sus equipos, una comunicación más directa y cercana, que ha ayudado además a combatir la distancia durante la pandemia.

Durante el 2020 se han llevado a cabo las siguientes actuaciones orientadas al desarrollo del Liderazgo Transformador:

- Sesiones de **sensibilización y comunicación** para acompañar todo el proceso en las que se ha explicado el nuevo modelo de liderazgo y el proyecto para 2020-2022. Estas sesiones han estado patrocinadas y dirigidas por el CEO que ha jugado un papel clave en el mismo.
- **Cuestionario 360**, para todo el equipo directivo, incluidos Presidenta y CEO, en el cual cada directivo ha recibido *feedback* por parte de su entorno inmediato (responsable, pares y equipo), obteniendo una valoración de amplio espectro respecto a sus puntos más y menos fuertes con relación al modelo de liderazgo.
- Los miembros del equipo directivo han mantenido **entrevistas con consultores expertos** para interpretar los resultados del cuestionario 360 y detectar focos de mejora.

El 100% del equipo directivo ha construido un plan de desarrollo personal y se ha trabajado y validado por su responsable.



en la que la escucha activa, juega además un papel fundamental.

Planes de desarrollo individual del líder (PDI)

Para apoyar la construcción de los planes de desarrollo individual se han establecido unas pautas que definen los pasos del proceso de diseño del PDI (poner foco, involucrar, planificar y hacer seguimiento). Estas pautas no solo ayudan al directivo a definir su plan de acción, sino que también involucran al responsable y marcan cómo tienen que acompañar el desarrollo de los directivos a su cargo. Este procedimiento, contribuye a la generación de una vía formal de desarrollo interno del 'líder de líderes'.

- Manual de Comunicación Interna para líderes, cuyo objetivo es impulsar un nuevo estilo de comunicación de los directivos con sus equipos, siguiendo los principios de sencillez, cercanía, transparencia, y comunicación inspiradora,



Se han diseñado una serie de recursos que constituyen el 'kit del líder de Grupo Red Eléctrica', con el propósito de aterrizar el despliegue del modelo. Estos recursos están adaptados a las necesidades de aprendizaje y desarrollo del líder, siendo un vehículo de sensibilización y alineación de patrones y paradigmas.

Recursos:

- Guía de autodesarrollo del Líder Grupo Red Eléctrica. Este documento tiene por propósito facilitar la construcción de los planes individuales de acción. Contiene ideas, acciones y reflexiones que inspiran y orientan al directivo al desarrollo de los atributos y valores del modelo. Además, asociado a cada plano de liderazgo se recomiendan recursos de lectura, vídeos y fuentes complementarias.
- Guía de comunicación. Documento en el que se desarrolla el papel del directivo como 'canal de comunicación' clave dentro de la organización.
- Biblioteca de contenidos digitales, desde la que el directivo tiene acceso a una plataforma de recursos de *micro-learning* (más de 27.000 resúmenes de libros, vídeos e informes) que constituye un ecosistema de autoaprendizaje para que el líder esté actualizado y tenga una 'ventana' al mundo exterior.

En el 2020,
EL OBJETIVO DE LIDERAZGO
fue impulsar el compromiso
del directivo con su desarrollo
a partir de los resultados de
**FEEDBACK
360**
INVOLUCRANDO AL RESPONSABLE
INMEDIATO EN EL SEGUIMIENTO
INDIVIDUAL SOBRE LA EVOLUCIÓN
DEL PLAN DE ACCIÓN DE CADA
DIRECTIVO A SU CARGO

Durante el año 2021, entre otras iniciativas, se establecerá un calendario de acciones transversales que se ofrecerán en abierto para el equipo directivo y que abordarán las principales áreas de mejora identificadas en los resultados del *feedback* 360.

Objetivos de liderazgo

Los objetivos de liderazgo son una herramienta para alinear o reforzar los comportamientos, prácticas y enfoques, asociados a su rol de líderes, de los directivos para conseguir los retos estratégicos de la Compañía. Estos objetivos constituyen un mecanismo clave para implicar a todo el equipo directivo en las actuaciones y cambios críticos imprescindibles para efectuar la transformación cultural a través del estilo de liderazgo.

En el 2020, el foco se estableció en afianzar el nuevo estilo de liderazgo como palanca clave para generar cambios efectivos en equipos y en la organización, en línea con las necesidades estratégicas del Grupo. Para ello se impulsó el compromiso del directivo con su desarrollo a partir de los resultados del proceso de *feedback* 360, involucrando al responsable inmediato en el seguimiento individual sobre la evolución del plan de acción de cada directivo a su cargo.



Metodologías Agile

En el Grupo Red Eléctrica apostamos por continuar trabajando en la adopción de la agilidad como una forma de trabajo que nos permita ser más eficientes y productivos.

Qué es Agile en el Grupo Red Eléctrica

- Una filosofía de trabajo que aporta eficiencia y rapidez y facilita la adaptación a entornos complejos.

- Basada en el trabajo colaborativo y la integración del cliente en el equipo de trabajo.
- Tiene un enfoque productivo, busca la validación rápida y la mejora continua.

Los beneficios de Agile

- Entregar el máximo valor.
- Aumentar la productividad.
- Aportar una visión global de como contribuye el trabajo al negocio.



En el 2020 ha continuado el impulso a esta filosofía implantándola en algunos procesos de Aprovisionamientos y Recursos Humanos.



El proyecto *Agile* impulsa la transformación desde el desarrollo de nuevas formas de trabajo, el liderazgo de equipos, las estrategias centradas en objetivos de negocio y una cultura innovadora.

El proyecto *Agile* impulsa la transformación desde:

- Nuevas formas de trabajo.
- Liderazgo de equipos.
- Estrategias centradas en objetivos de negocio.
- Cultura innovadora.

En el 2020 ha continuado el impulso a esta filosofía implantándola en algunos procesos de Aprovisionamientos y Recursos Humanos. Tras una primera fase de evaluación de su nivel de agilidad, se estableció conjuntamente un plan de acción consistente en la formación y el acompañamiento para la adopción de esta metodología de trabajo.



A partir de estos pilotos se va a impulsar el despliegue de la filosofía *Agile* trabajado en dos líneas: por un lado, la difusión, entendimiento y asimilación de la cultura *Agile* y, por otro, seguir

implantando progresivamente la agilidad en procesos y proyectos.

En este sentido, desde la iniciativa de agilidad de Imagina tenemos unos objetivos que definen la hoja de ruta para promover la adopción del 'mindset' *Agile* a lo largo del 2021.

- **Difundir e impulsar la filosofía *Agile* y su conocimiento** para acompañar su integración en el Grupo Red Eléctrica a través de recursos comunicativos y formativos.
- **Llevar las formas de trabajo *Agile* a nuevos entornos** para seguir contribuyendo a la transformación del Grupo Red Eléctrica, seleccionando iniciativas comprometidas con el Plan Estratégico y con la eficiencia.
- **Integrar las iniciativas *Agile* ya existentes** en la organización para sumar su experiencia y convertirlos en agentes del cambio *Agile*.
- **Revisar el mapa de procesos de la organización** para estar preparados ante las siguientes fases de expansión de agilidad que nos permitan incrementar la eficiencia a nivel organizativo y de procesos.



3

Desarrollo del Modelo de gestión del talento



El Modelo de Gestión del Talento está alineado con el Plan Estratégico de la Compañía, con el Plan Director de Recursos Humanos y con el Compromiso con la Sostenibilidad 2030 del Grupo Red Eléctrica.

Uno de los cuatro ejes de acción del Plan Director de Recursos Humanos del Grupo Red Eléctrica es la gestión sostenible del talento diverso y comprometido.

El talento en el Grupo Red Eléctrica es **diverso** (en edad, género, conocimiento, experiencia, capacidad, intereses) y **comprometido**.

Entendemos el **talento** como la combinación de la **contribución** a la misión y objetivos de la organización, y el **conjunto de capacidades** [habilidades, conocimientos, motivación y valores] que se requieren para sostener dicha contribución, e incluso mejorarla.

Talento diverso



15,63
años

Antigüedad
media



45
años

Edad media



Empleados de
15
nacionalidades
diferentes



1,38 ^[1] ^[2]
Índice
de Igualdad de
oportunidades
de promoción



32,67
%

Mujeres
en puestos
directivos



100
%

de los puestos
técnicos
desarrolla su
actividad por
retos



0,5
%

Índice de
rotación
externa



44
%

Cobertura interna
de vacantes
(con profesionales
del Grupo
Red Eléctrica)

[1] En el 2020 se situó en 1,38%, superando el objetivo del 1,20 % fijado para el ejercicio. [2] Mujeres promocionadas sobre total plantilla promocionada.



La apuesta por la **Gestión sostenible del talento diverso y comprometido** del Grupo Red Eléctrica se materializa en el Modelo de Gestión de Talento que se despliega y evoluciona a lo largo **todo el ciclo de vida del empleado**:

- Atrayendo a los mejores profesionales, con foco especial en el talento joven, para lo que es clave posicionar al Grupo como **empleador de referencia**.
- **Diferenciando el talento**, de tal forma que se pueda reconocer las contribuciones más destacadas y segmentar las decisiones de desarrollo atendiendo **a la diversidad y al potencial de cada persona**.

- Valorando el conocimiento como un activo básico que hay que incrementar y preservar, apoyado en el **fomento de la innovación**, en un modelo de **aprendizaje continuo**, en procesos de **gestión del conocimiento**, y apalancado en el **Campus** del Grupo Red Eléctrica, punto de encuentro físico, y desde el 2020 también virtual.
- Impulsando **planes de carrera** que fomenten la movilidad como herramienta clave de desarrollo y favorezcan la promoción interna.
- Y buscando en todo momento ofrecer a todas las personas que constituimos el Grupo la mejor **Experiencia de Empleado**.

El modelo de gestión de Talento tiene como propósito favorecer la contribución sostenible de los profesionales del Grupo, y permite organizar todas las acciones en esta materia de la manera más coherente y estructurada, de cara a la planificación, seguimiento y evaluación de estas.

Bajo este marco, el Modelo de Gestión del Talento se despliega en programas de desarrollo profesional asentados sobre tres motores de crecimiento: incorporación de talento joven, aprendizaje continuo, y sostenibilidad.

Para su consecución, a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado, el modelo se estructura en las siguientes líneas de actuación:

Líneas de actuación



Captación, Selección e Integración de Talento. Compromiso con el futuro

**Me atraen.
Me incorporo**



Diferenciación del Talento. Vinculación

**Me asignan proyectos / tareas [retos].
Se me reconoce**



Planes de formación y Desarrollo Profesional. Campus Red Eléctrica

**Me desarrollo.
Me nuevo**



Gestión del Conocimiento. Plan de transferencia

Comparto lo que sé



El Modelo de Gestión del Talento persigue un enfoque sistémico de todos los procesos facilitando su gestión interdependiente durante el ciclo de vida de los profesionales.



Los hitos más relevantes del 2020 recogidos en esta memoria son:

- Definir e implantar la nueva estrategia de captación y atracción del talento.
- Consolidar el modelo de Gestión por Retos.
- Consolidar el nuevo proceso de diferenciación del talento implementando un nuevo modelo de reconocimiento.
- Fomentar la innovación tecnológica al servicio del aprendizaje y el desarrollo profesional.
- Desarrollar el nuevo ecosistema de aprendizaje [Campus Virtual].
- Apoyar e impulsar la transformación digital del Grupo Red Eléctrica.
- Desarrollar el Plan de Formación en Seguridad y Salud Laboral con la colaboración del personal de demarcaciones y el departamento de Seguridad Laboral, Bienestar y Diversidad.
- Definir el programa de liderazgo femenino dentro de los hitos claves del programa de diversidad 2020.
- Transformar el modelo de movilidad consolidándolo como palanca de desarrollo profesional.



Captación, selección e integración de talento

Me atraen. Me incorporo

Captamos el talento

Dentro del Modelo de Gestión del Talento, la primera línea de actuación es la captación, selección e integración de personas, cuyo objetivo es incorporar al Grupo Red Eléctrica a los mejores profesionales de una forma ágil y eficiente.

El proceso de captación y selección tiene como objetivo dotar a la compañía de los profesionales necesarios para alcanzar los retos de la estrategia

del negocio. Para lograrlo, y además conseguir el máximo compromiso de las personas y retener el talento, los principios y directrices de la política de empleo deben ser transparentes y objetivos, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Cumplimiento de la legislación en materia de empleo.
- Igualdad y no discriminación.

- Confidencialidad.
- Promoción interna.
- Estabilidad en la contratación.

Durante el año 2020, se han gestionado 128 procesos de selección, de los que un 44% se han cubierto internamente.



El **29%** de las nuevas contrataciones tienen menos de 30 años.



1,1 ⁽²⁾ Igualdad en la contratación externa.

[1] Cobertura por mujeres sobre total cobertura.

[2] Contratación externa de mujeres sobre total contratación externa.



0,96 ⁽¹⁾ El índice de igualdad de oportunidades de selección.





Nuevo proceso de captación, selección, acogida e integración

Durante el segundo semestre del año 2020, hemos diseñado un innovador proceso de captación, selección, acogida e integración del talento, 100% digital, flexible, ágil y eficiente.

Derivado del Proyecto de Transformación del Grupo Red Eléctrica, y bajo el paraguas de Imagina [ImpúlstaE], se ha trabajado en lograr la eficiencia y centralización del proceso de atracción e incorporación de talento [captación,

Innovamos con un nuevo proceso de captación, selección, acogida e integración, 100% digital, dentro de la plataforma *Success Factors*.

selección e integración del talento] en una única herramienta en la nube, *Success Factors*,

Subprocesos del proceso de atracción e incorporación del talento



Captación del Talento

Rediseñando el posicionamiento del Grupo Red Eléctrica como empleadores, con el soporte de un nuevo sitio web corporativo de carreras profesionales, con oferta de trabajo multicanal e integraciones con redes sociales, potenciando la marca y proporcionando una experiencia de candidato interactivo y mejorada.



Procesos de selección

Permitiendo un tratamiento más centralizado de los procesos de selección en una única herramienta para todo el Grupo, pudiendo gestionar tanto los procesos internos como los externos y mejorando la experiencia del cliente interno y los plazos de gestión.



Nuevo plan de acogida e integración

Permitiendo que los nuevos empleados y los actuales conozcan y se integren en el Grupo Red Eléctrica en su nuevo puesto dentro de la organización con satisfacción, a través de un programa multidimensional que contempla información clave para la compañía y aspectos concretos de la posición a ocupar por el empleado.



homogénea para todo el Grupo Red Eléctrica, así como, en mejorar la experiencia de candidato y de integración a la compañía con un nuevo Plan de Integración y Acogida.



Dentro de la fase de captación, bajo la filosofía impúlsaTE, se ha lanzado un canal exclusivo para la gestión de vacantes internas, donde los profesionales pueden, de manera autónoma, optar a posiciones de la compañía, tanto a nivel nacional como internacional. Se trata de un espacio que facilita la recomendación interna entre compañeros del Grupo y la recomendación de perfiles profesionales externos, para formar parte del banco de candidatos.

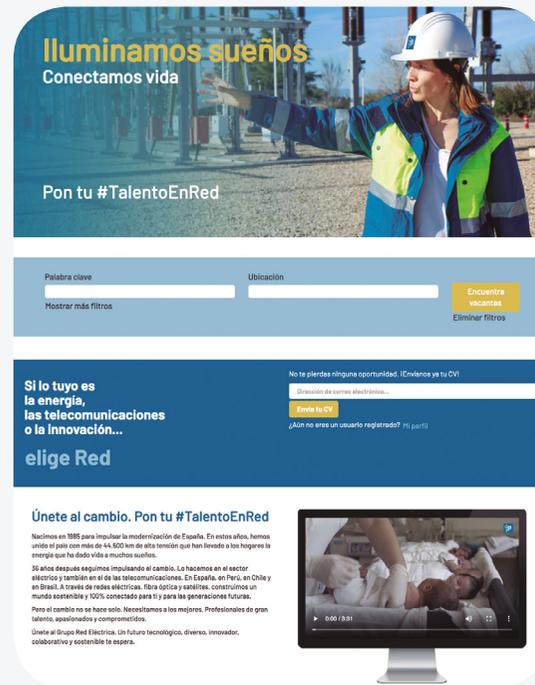


El proceso de captación externo cuenta con una página web, que ve la luz en el 2021, y que además de la publicación de ofertas de empleo, ofrece una ventana al mundo exterior para dar a conocer nuestra marca empleadora, nuestra cultura e iniciativas de interés en el ámbito del desarrollo profesional.

El proceso de selección incorpora un 'portal del candidato' como vía de acceso directo al futuro

empleado donde, antes de la firma del contrato, poder empezar a conocer la compañía, sus principales proyectos e iniciativas, así como el plan de acogida e integración que iniciará tras su contratación.

El nuevo proceso se completa con el Plan de Acogida e Integración, diseñado como una experiencia *gamificada*, con tecnología digital que constituye un espacio abierto al nuevo profesional para conocer, desde el primer día, la cultura de



En el Plan de Acogida e Integración cobra especial relevancia la figura del tutor, persona de referencia que acelera la integración y desempeño de la persona incorporada.

la compañía, su estructura, las empresas que lo forman y el equipo humano del que formarán parte 'A bordo del Grupo Red Eléctrica'.

En este plan, cobran especial relevancia la figura del tutor, una persona de referencia y confianza que acelera, de manera significativa, la integración y el desempeño de la persona incorporada.



Descubre Jóvenes Talentos



En el 2020 el 47% de los participantes de los programas de becas [DescubRE y FP Dual] se han incorporado en la plantilla.

Incorporamos jóvenes talentos. Comprometidos con el futuro

El Grupo Red Eléctrica mantiene el compromiso con la formación práctica de personas recién tituladas. Contamos con diferentes programas de becas, lanzados anualmente, encaminados a apoyar el acceso al mercado laboral de nuevos profesionales cualificados y a su futura incorporación al mundo empresarial, a través de distintos convenios de cooperación educativa, cuyos objetivos son:

- Potenciar la formación práctica de jóvenes titulados.
- Apoyar el acceso al mercado laboral de nuevos profesionales cualificados, mejorando la empleabilidad para el futuro profesional.

- Disponer de una fuente de reclutamiento y selección que facilite el impulso de la diversidad.
- Contribuir activa y voluntariamente a la mejora social, acercando al mercado laboral a jóvenes recién titulados.
- Reforzar nuestra imagen de marca como empleadores.
- Establecer puntos de entrada para el desarrollo de carreras profesionales en el Grupo.

DescubRE Jóvenes Talentos

En el 2020, un colectivo de 11 personas ha participado en esta segunda edición de este programa, que tiene como objetivo ser palanca e impulso hacia las nuevas formas de trabajo y transformación cultural en la que está inmersa la compañía, a través de la incorporación de talento joven, diverso, creativo e innovador.

DescubRE tiene una duración de un año y está dirigido a jóvenes universitarios con talento, que durante un año forman parte del equipo y pueden desarrollar sus habilidades, capacidades y conocimientos, colaborando en proyectos transversales de transformación del Grupo. Cada participante tiene un tutor asignado que trabaja en la consecución de objetivos y es la



El Grupo Red Eléctrica es pionero en España, creando y desarrollando la titulación de Formación Profesional (FP) Dual Técnico Superior en Centrales Eléctricas.

persona encargada de su desarrollo y orientación. Paralelamente, complementan la beca con una titulación postgrado 100% *online* en inglés: *Master Decision Making and Innovation*.

Programa Pool de Talento

En el año 2020, por segundo año consecutivo, conformamos un nuevo **Pool de Talento** del Grupo Red Eléctrica, **contratando al 47% de los participantes de los programas de becas**. Este programa posibilita la contratación en prácticas de los mejores perfiles profesionales, participantes en los programas de beca, con el objetivo de retener este talento para continuar desarrollándolo y poder contar con ellos en las futuras oportunidades laborales dentro del Grupo.



Estos profesionales configuran un equipo de talento joven que da soporte transversal a las diferentes prioridades del Grupo, apoyando proyectos relevantes que requieran de forma temporal esta clase de capacidades. Estos profesionales son contratados inicialmente

por seis meses, pudiendo ampliar su itinerario de desarrollo hasta de dos años, y en muchos casos continuar su carrera profesional en el Grupo Red Eléctrica.

Objetivos

- Retener el mejor talento joven y seguir desarrollándolo.
- Ser fuente de reclutamiento y selección, ampliando las diferentes puertas de entrada a la compañía.
- Reforzar nuestra imagen de marca como empleadores y disponer de itinerarios de entrada en las diferentes sociedades del Grupo Red Eléctrica.

¿A quién va dirigido?

A los mejores participantes de los programas de becas del Grupo Red Eléctrica. La selección de los participantes se hace bajo los criterios de evaluación técnica y competencial por parte de las unidades y el equipo de recursos humanos.

Programa FP Dual 'Técnico Superior en Centrales Eléctricas'

El Grupo Red Eléctrica es pionero en España, creando y desarrollando la titulación de Formación Profesional (FP) Dual Técnico Superior en Centrales Eléctricas'. El programa combina formación en el Centro Integrado de Formación Profesional Tecnológico Industrial de León y en Campus



del Grupo Red Eléctrica, y prácticas en las ocho Demarcaciones de Transporte de la compañía.

Los estudiantes disfrutaron de una beca remunerada durante su estancia en nuestra empresa.

La segunda promoción finalizó en diciembre del 2020 con 20 personas formadas, **3 de ellas mujeres**, con una previsión de que hasta el 75% de los alumnos se incorporen en plantilla al Grupo Red Eléctrica a lo largo del 2021.

Durante el 2021 se incorporarán al programa los integrantes de la tercera promoción. La cuarta promoción se inició en octubre del 2020 en el Centro Integrado de Formación Profesional Tecnológico Industrial de León.

Este programa se basa en la implicación activa y muy colaborativa del área de Mantenimiento de Instalaciones y con el apoyo decidido del equipo de Recursos Humanos, lo que implica una oportunidad para el desarrollo de aquellos profesionales del Grupo Red Eléctrica que participan como formadores y tutores.

A través de esta iniciativa se dispone de un canal de contratación de técnicos especialistas del área de mantenimiento de instalaciones que facilita la incorporación de la plantilla requerida. Con este programa también se busca incrementar la presencia femenina en un colectivo en el que la presencia de la mujer es testimonial.



El programa es una aportación relevante del Grupo Red Eléctrica a la sociedad, que permite:

- Aumentar la empleabilidad al facilitar el proceso de incorporación a la empresa, proporcionando al mercado laboral los mejores profesionales.
- Crear valor para las entidades educativas al mejorar la oferta de titulaciones con demanda real de trabajadores cualificados.
- Acercar a los estudiantes al mundo laboral.
- Dotar a los profesionales de alta capacitación técnica.

‘Para mí la FP Dual supuso una gran oportunidad de adentrarme en el sector donde quería enfocar mi desarrollo profesional. Además, de la mano de una gran empresa como Red Eléctrica de España, realicé las prácticas con los mejores equipos y grandes profesionales; con ellos tengo la suerte de compartir ahora trabajo y grandes momentos, por lo que para mí, la experiencia no ha podido ser más enriquecedora’.

Luis Flórez, 2ª promoción



Diferenciación del Talento. Vinculación

Me asignan proyectos/tareas [retos]. Se me reconoce

Dentro del Modelo de Gestión del Talento,

la segunda línea de actuación es la diferenciación del talento y su reconocimiento. La compañía promueve la asunción de retos, valora y reconoce las contribuciones extraordinarias y las hace visibles, e impulsa planes de desarrollo personalizados de acuerdo con las expectativas e intereses de las personas.

En el ámbito de la diferenciación apostamos por un modelo encaminado hacia la valoración de la contribución y las habilidades clave, con un *feedback* recurrente durante el año y con una apuesta por el reconocimiento que, además del aspecto retributivo, incorpora acciones de tiempo [días adicionales de vacaciones], desarrollo o visibilidad.

El modelo de valoración del Grupo Red Eléctrica separa de manera efectiva la evaluación de las habilidades clave de la valoración de la

contribución, con el objetivo de incrementar la objetividad del proceso y facilitar el alineamiento de todos los empleados con la estrategia del Grupo para generar mayor compromiso, motivación y dirección clara hacia el objetivo global de la compañía.

El modelo incorpora como elemento clave la retroalimentación continua [*feedback*] y promueve el diálogo interno como base de las relaciones interpersonales, con una comunicación más transversal, transparente y frecuente.

Gestión por retos

Durante el 2020 se ha consolidado la implantación en toda la compañía de un modelo de gestión por retos, que ayuda a que cada profesional pueda tener una orientación clara de su trabajo con mayor autonomía y flexibilidad.

¿Qué son retos en el Grupo Red Eléctrica?

Son las metas a conseguir a nivel individual y colectivo, que facilitan la consecución de las prioridades del Grupo Red Eléctrica, a partir de unos recursos determinados, con adecuación al puesto de trabajo y en un tiempo concreto.



En el 2020 se ha ampliado el despliegue del modelo de retos, a través de un piloto, al colectivo de operadores. Asimismo, se han incorporado los retos, como medida de desarrollo profesional, en el grupo de técnicos especialistas. El 100% del resto del personal no directivo trabaja por retos u objetivos.

Este modelo da respuesta a cuestiones que resultan clave:

- Está enfocado a que cada profesional pueda tener una orientación clara de su trabajo de cara a aportar un mayor valor y pueda trabajar con mayor autonomía y flexibilidad cuándo, dónde, cómo y con quién considere. **Transparencia.**
- Genera una visión clara del progreso del trabajo, en base a los retos establecidos y el profesional se responsabiliza de su cumplimiento. **Valoración de la contribución objetiva.**
- Permite clarificar aspectos de mejora que ayuden a identificar la forma más eficiente de realizar el trabajo.

Diferenciación del talento

Durante el 2020 se ha consolidado el proceso de diferenciación del talento, que permite llevar a cabo una discriminación y segmentación de las personas por su talento, es decir, por una apreciación equitativa de diferencias de contribución a la organización, y por las



capacidades diferenciales que se tienen y evidencian para sostener y mejorar dicha contribución.

Los objetivos de este proceso son:

- Identificar a aquellas personas que aportan un valor diferencial a la organización, y las que disponen de capacidades para aumentar ese valor en el futuro.
- Identificar a aquellas personas que no están contribuyendo adecuadamente a la organización, con el fin de tomar medidas encaminadas a corregir estas situaciones.
- Tomar decisiones de inversión diferenciales y equitativas según el talento de las personas, y la influencia que esta inversión puede tener en la mejora de los resultados.
- Mejorar la equidad en la toma de decisiones sobre inversión en personas, basándolas en evidencias relevantes de contribución y capacidad.

El modelo de diferenciación de talento permite discriminar a las personas del Grupo Red Eléctrica a través de dos variables [componentes de talento]:



Contribución

Representa cómo la persona aporta valor a través de su trabajo y el cumplimiento de sus responsabilidades para la consecución de la estrategia y sostenibilidad del negocio, concretándose a través de los retos y objetivos.



Capacidades

Representa la posesión y demostración de capacidades adecuadas para sostener y mejorar la contribución (habilidades, conocimientos, motivación y valores), se diferencian las capacidades adecuadas para:

- Contribuir en su nivel y rol actual.
- Contribuir en un nivel superior o en otro rol.



El resultado de la diferenciación del talento es la base para determinar la inversión en las personas con el objetivo último de mejorar y evolucionar su contribución para alcanzar de manera más efectiva, eficiente, sostenible, y con responsabilidad social, los objetivos y la misión del Grupo Red Eléctrica, y disponer del talento que la organización necesite en cada momento.

Esta inversión se materializa en la aplicación de políticas y acciones que mejoren:

- La alineación de la actividad de las personas con los objetivos.
- Las capacidades de los profesionales.
- La motivación de las personas.

La segmentación de la inversión, y la elección del esfuerzo dedicado en cada caso, sigue criterios de eficiencia y efectividad:

- Concentración de mayor esfuerzo de gestión en las personas con mayor probabilidad de aumentar su contribución.
- Sostenimiento de la inversión general para evolucionar la plantilla de forma colectiva.
- Simplificación de las acciones diferenciales, y contención de las acciones individualizadas, para asegurar la viabilidad de la gestión.

Reconocimientos aplicados en el 2020



Desarrollo

- **Acciones diferenciales** reservadas para colectivos con **contribución excelente**.



Visibilidad

- **Acciones** que persiguen el **reconocimiento público** y **permiten personalizar la experiencia** de nuestros profesionales.



Económicas

- **Gratificación extraordinaria**.
- **Revisión salarial fijo**.
- **Itinerario salarial**.



Tiempo

- Hasta **dos días por persona** de descanso adicional al año.
- Participación en el programa de **flexibilidad externa +1 día adicional**.

Derivado del proceso de diferenciación se despliega el amplio conjunto de acciones de desarrollo y de reconocimiento que se ofrecen a los profesionales del Grupo Red Eléctrica.

Reconocimiento

En el 2020, integrado en el nuevo modelo de gestión de personas, hemos ampliado el reconocimiento con acciones innovadoras,

que se suman a las económicas tradicionales, y persiguen un mayor impacto de los procesos de diferenciación del talento para contribuciones excelentes. El objetivo es favorecer la motivación y desarrollo del talento clave en nuestra organización con la finalidad de retenerlo y obtener el máximo compromiso y contribución a los resultados estratégicos de nuestros negocios.



Más de 250 personas se han beneficiado a lo largo del 2020 de las acciones de reconocimiento.

Número total de personas

254

ACCIONES DE
DESARROLLO



Número de personas que han participado en alguna acción

194

ACCIONES DE
VISIBILIDAD



Número de personas que han participado en alguna acción

120

Desarrollo como medida de reconocimiento

Insights Discovery: Workshop de autoconocimiento

Insights Discovery es una herramienta psicométrica basada en las teorías del psicólogo suizo Carl Jung y que se ha desarrollado para que las personas puedan comprenderse a sí mismas y a los demás. De esta manera, se obtienen relaciones interpersonales eficaces a la vez que auténticas. Este taller está orientado a potenciar el autoconocimiento individual de los participantes y su aportación de valor para afrontar posibles desafíos.

Se realiza con monitores internos certificados en la metodología y, en el contexto de la pandemia, se ha impartido de forma telemática.

En el año 2020, han optado por participar en este workshop 43 empleados.

El grado de satisfacción de estos talleres es muy elevado. Algunos comentarios de los participantes:

‘El curso Insights Discovery mejora claramente la comprensión de las reacciones de nuestros compañeros y superiores. Proporciona suficientes herramientas para poder identificar las energías cromáticas para mejorar las relaciones personales con el equipo.’



‘Es sorprendente como con 20 preguntas se puede llegar a un nivel de análisis y acierto tan elevado. En líneas generales estoy muy satisfecho con el curso y creo que me va a ser de gran utilidad en mi desarrollo profesional y personal. Gracias.’

Taller eSports

Actividad experiencial, basada en videojuegos, que traslada al participante a un entorno VUCA [Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad], lo que permite experimentar seis comportamientos críticos para abordar cualquier tipo de transformación en el entorno.

En el 2020, han participado en este taller 32 empleados.

Comentarios de algunos de los participantes:

‘La experiencia ha permitido salir de la zona de confort, muy buena experiencia y muy buen enfoque’.

‘Me ha encantado la experiencia, no sabía cómo un entorno de videojuego podía ayudarnos, pero ya lo he entendido. Perfecta explicación de destrezas’

‘Me ha gustado mucho la experiencia, totalmente diferente a otras actividades realizadas, y muy recomendable para que se imparta a toda la compañía’

Visibilidad como medida de reconocimiento

Mentoring Interno

Se trata de una oportunidad única para aquellos empleados que, teniendo el reconocimiento de la compañía, quieran ser mentores internos de sus compañeros para compartir su experiencia y acompañarles en su desarrollo. Tras recibir una formación para prepararlos para esta actividad, se les empareja con empleados que requieren ser acompañados.

#CompartoMiExperiencia GRUPO RED ELÉCTRICA

Hablamos de:

- Liderazgo
- Colaboración
- Comunicación en remoto
- Pensamiento Disruptivo e Innovación
- Aprendizaje continuo
- Gestión del cambio
- Gestión de las relaciones
- Planificación y Organización

#CompartoMiExperiencia

Dentro de este programa, se han grabado las experiencias de 33 empleados del Grupo Red Eléctrica, sus casos de éxito o de fracaso, cómo dieron respuesta a los retos planteados y qué aprendizaje extrajeron de ello.

87

personas preparadas para ser

MENTORES

54

PROCESOS DE MENTORIZACIÓN EN MARCHA DURANTE EL 2020



En el 2020, más de 200 profesionales han trabajado un plan de desarrollo individual (PDI) derivados del proceso de diferenciación del talento, de las cuales más del 85% dispusieron de un programa de acompañamiento adicional que incluía sesiones de *coaching* con consultores externos y de *mentoring* con compañeros del Grupo.



Planes de desarrollo individual

El proceso de diferenciación permite identificar los profesionales con posibilidades de mejorar su contribución, para los que se impulsan procesos de desarrollo individual orientados a la mejora de sus habilidades clave, y donde los líderes juegan un papel relevante siendo su involucración clave e imprescindible para que esta potente herramienta consiga su objetivo.

La valoración de las habilidades clave pone el foco en aspectos cualitativos a través de la identificación de puntos fuertes y áreas de

mejora que se han de desarrollar, incluyéndose también una autorreflexión realizada por el propio empleado sobre este aspecto. El resultado de la valoración de la contribución y las habilidades clave será la base para tomar decisiones de talento basadas en datos e información consensuada, y más acordes con la realidad de la organización, durante el proceso de diferenciación del talento.

Como consecuencia de la revisión y actualización de las habilidades clave, y para cubrir las necesidades de los profesionales en



base a los resultados de su contribución y de sus capacidades, se han desarrollado Planes de Desarrollo Individual (PDI), definidos por los propios empleados, quienes cuentan con el compromiso de sus líderes para acompañarlos y guiarles en este proceso de desarrollo.

La elaboración de un PDI ayudará a identificar acciones de mejora para lograr los objetivos definidos. Para ello a la hora de definir el PDI, el profesional, acompañado por su líder, podrá poner el foco en:

Aspectos a tener en cuenta para elaborar un PDI



Retos desafiantes

El responsable podrá en cualquier momento revisar los retos ya asignados a su colaborador y valorar si resultan lo suficientemente desafiantes para garantizar el desarrollo del profesional.

Si no lo fueran, tiene la posibilidad de revisarlos y acordar conjuntamente con el colaborador el 'elevar' los retos en esta línea.



Movilidad

Herramienta clave para impulsar y reforzar el desarrollo de las capacidades de los empleados, incrementando su polivalencia para dar respuesta a las necesidades del negocio a corto y medio plazo.

Será necesario identificar la motivación e intereses del empleado en materia de movilidad [temporalidad, áreas funcionales, etc.].



Formación / Capacitación

El profesional podrá seleccionar del catálogo de cursos disponibles en el Campus Virtual.

Si el curso que se requiere solicitar no está en el catálogo, se valorará su inscripción por el Equipo de Talento.

Los Talent Partners de Gestión de Talento orientarán a los participantes hacia los cursos más adecuados para el desarrollo de su PDI.



Habilidades clave

El profesional podrá seleccionar del catálogo de cursos relacionados con Habilidades clave que estén disponibles en el Campus Virtual.

El Equipo de Talento ofrecerá un Ecosistema con una gran variedad de recursos de apoyo (webinars, píldoras online, redes sociales,...).



Planes de formación y desarrollo profesional. Campus del Grupo Red Eléctrica

Me desarrollo. Me muevo

Nuestro compromiso con la ‘Gestión sostenible del talento diverso y comprometido’ es desarrollar e impulsar el conocimiento y el aprendizaje continuo de las personas que integran el Grupo Red Eléctrica.

Para llevarlo a cabo anualmente definimos un Plan de Formación y Desarrollo del Grupo Red Eléctrica que se articula bajo el marco del Modelo de Gestión del Talento, y aúna la planificación e implementación de programas de desarrollo y acciones formativas, que facilitan la consecución de los objetivos de la organización y de las personas que la integran, alineando los contenidos con las tres palancas de la filosofía del Campus del Grupo Red Eléctrica: el conocimiento del negocio y la capacitación técnica; la estrategia y el liderazgo; y la transformación cultural y la innovación.

El modelo de universidad corporativa Campus del Grupo Red Eléctrica supone contar con una



plataforma de despliegue de la estrategia de la compañía, sus valores y cultura, facilitadora de la consecución de objetivos de negocio, y que es un referente como espacio de encuentro, catalizador del aprendizaje, la innovación y la gestión del conocimiento.

El Plan hace un especial hincapié en el impulso de la innovación en la gestión del talento y el papel del ‘líder transformador’ flexible y ágil que inspire, impulse y apoye el aprendizaje colaborativo, que anime a compartir el conocimiento y que adquiera un compromiso en la evolución y el desarrollo de sus equipos fomentando la movilidad y la gestión del conocimiento en la organización.

El Plan también incide en el bienestar físico, psíquico y social, integrados en el Modelo de Empresa Saludable. La compañía debe ofrecer las herramientas y conocimientos adecuados que faciliten un entorno seguro y saludable y facilitar a cada profesional la interiorización de las mejores prácticas en esta materia.

El Plan apoya e impulsa los objetivos corporativos orientados a desarrollar una cultura favorable a la diversidad tanto en las personas empleadas como en el resto de los grupos de interés, e integrar



la diversidad en todos los procesos del Grupo, especialmente en la gestión de personas.

El Plan de Formación y Desarrollo persigue los siguientes objetivos:

- Potenciar el desarrollo de los profesionales a través de programas que impulsen el aprendizaje técnico y las habilidades clave.
- Acompañar a los profesionales en el proceso de transformación cultural y tecnológica.
- Ofrecer alternativas formativas y de desarrollo innovadoras que promuevan la mejora continua y la excelencia.
- Dar respuesta a las necesidades de las unidades de negocio.
- Potenciar la cultura preventiva enfocada al bienestar de las personas, con especial foco en las que trabajan en instalaciones del Grupo Red Eléctrica, fomentando un entorno de trabajo seguro.
- Acompañar el impulso a una cultura corporativa favorable a la diversidad.
- Impulsar el desarrollo de los líderes.

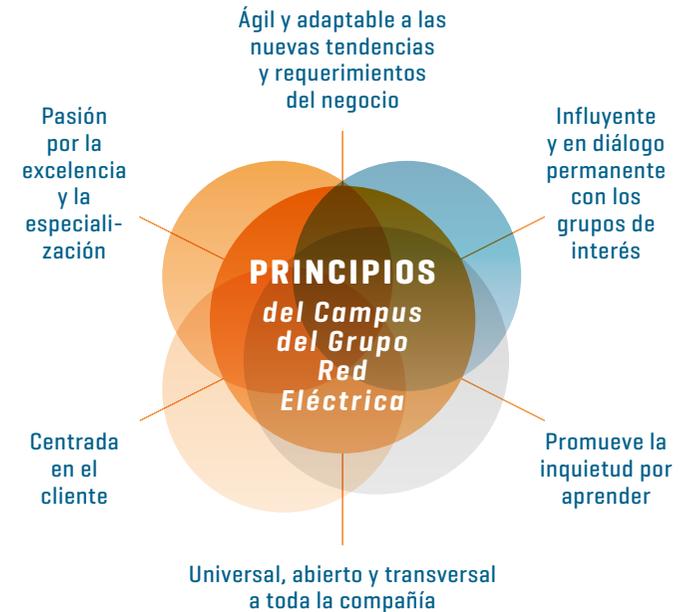
Campus del Grupo Red Eléctrica

Campus es la universidad corporativa de Red Eléctrica. Un punto de encuentro de nuestros profesionales, un espacio para impulsar la transformación cultural y la innovación, un lugar para incrementar el conocimiento del negocio y la capacitación, y una plataforma para catalizar la estrategia y el liderazgo del Grupo en los sectores clave de la organización y la transmisión de conocimiento a nuestros grupos de interés.

Campus, cuya sede central está situada en el parque tecnológico de Madrid en Tres Cantos (en instalaciones de eficiencia energética, residuos 0), constituye un avance disruptivo respecto a los anteriores centros de formación interna, pasando de un enfoque principalmente técnico a un enfoque integral. Su diseño se ha realizado bajo la herramienta de acreditación CLIP [Corporate Learning Improvement Process] de la EFMD [European Foundation for Management Development].

Campus del Grupo Red Eléctrica

cuyo lema es
**Crear, Crear
y Crear (C3),**
se configura
en torno
a varios
principios
esenciales:





Enmarcada en la filosofía del Campus se desarrollan las principales actividades de aprendizaje, desarrollo de habilidades, innovación, entrenamiento de operadores, transmisión del conocimiento.

Hub de innovación del Grupo Red Eléctrica, una ventana a la innovación y el talento

Una de las principales palancas de Campus del Grupo Red Eléctrica es la innovación.

La innovación dinamiza nuestro mundo

El *Global Innovation Hub* es una iniciativa creada para promover la transformación, la digitalización y el impulso del ecosistema de innovación en el Grupo Red Eléctrica, y nace con la visión de conectar talento externo e interno integrando la actividad de Campus, como palanca para el aprendizaje y la gestión del conocimiento.

Queremos impulsar la transformación y la innovación tecnológica para generar valor en el Grupo Red Eléctrica, y convertirse en un lugar de referencia de la innovación en el sector de la energía y las telecomunicaciones, a nivel nacional e internacional en el que se integren los mejores agentes de innovación internos y externos.

El *Global Innovation Hub* engloba diferentes actividades encaminadas a ese intercambio de conocimiento tanto entre empleados del Grupo,

EL HUB EMANA DE

LA PLATAFORMA
TECNOLÓGICA
DEL GRUPO,

elewit



como con otras empresas, referentes y expertos en diferentes sectores y tecnologías relacionadas con nuestra actividad: *workshops*, charlas, grupos de discusión, sesiones de *networking*, *hackathones*, presentaciones de expertos, etc.

El *Hub* comprenderá iniciativas tanto presenciales como *online*, para facilitar el acceso al mayor número de empleados del Grupo Red Eléctrica, sin importar su localización y verá la luz en el primer trimestre del 2021.

La participación está abierta a todos los profesionales del Grupo y tiene como objetivo establecer y crear lazos internos y externos con el ecosistema de innovación.

Campus de El Sabinal y de San Sebastián de los Reyes

Durante el 2020 los equipos de Mantenimiento de Instalaciones y de Recursos Humanos se han coordinado para ampliar la presencia del Campus al nuevo Centro de Formación en San Sebastián de los Reyes, que se convierte así en el segundo centro técnico orientado a la formación del personal interno del Grupo Red Eléctrica, especializado en subestaciones blindadas GIS (*Gas Insulated Substation*), después de la creación en el 2019 del Campus de El Sabinal (Canarias).

Con la creación, en el 2020, del nuevo centro en San Sebastián de los Reyes, se continúa impulsando el crecimiento profesional del personal de mantenimiento de instalaciones, se facilita la transferencia del conocimiento, producto de la experiencia de nuestros técnicos, y se aumenta así el saber-hacer del Grupo Red



Durante el 2020 se amplió la presencia del Campus al nuevo Centro de Formación en San Sebastián de los Reyes, continuando con el impulso al crecimiento profesional del personal de mantenimiento de instalaciones.



Eléctrica. Estos centros de formación técnica, especializados en subestaciones GIS, permitirán disminuir los tiempos de indisponibilidad de la Red de Transporte e impulsarán el crecimiento profesional de nuestros técnicos.

Estos centros de formación permiten:

- Adquirir los conocimientos necesarios para aumentar las competencias técnicas en GIS.
- Consolidar los conocimientos entrenando sobre equipamiento y material real.
- Optimizar los costes de reparación y mantenimiento en subestaciones GIS.
- Ganar independencia con los fabricantes de equipos para aumentar la autonomía en la ejecución de trabajos.



- Disminuir los tiempos de indisponibilidad de la red de transporte.
- Facilitar el compartir el conocimiento entre el personal del Grupo Red Eléctrica para mejorar sus habilidades.

Además, el Grupo Red Eléctrica dispone además de otros dos centros de formación acreditados y creados con motivo de la certificación en la manipulación del gas SF₆. Los centros se encuentran en las subestaciones de San Sebastián de los Reyes y de Vitoria. Ambos disponen de un aula para impartir la teoría y de un taller para la parte práctica, y están dotados con todos los equipos necesarios para la manipulación del gas tanto de subestaciones AIS como GIS, así como para la medición de la calidad del gas.

Modelo de aprendizaje

Impulsar el conocimiento y aprendizaje continuo de las personas, a través de la innovación permanente en la gestión del talento, constituye un eje fundamental para lograr el éxito sostenible de la compañía y la satisfacción de los profesionales que la forman.



La iniciativa ImpúlsaTE promueve el crecimiento del talento de las personas, impulsándolas para que se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo apoyadas y acompañadas por los líderes dentro de sus principales responsabilidades con sus colaboradores.

Un elemento clave, dentro del modelo global de gestión del talento, es la estrategia y homogeneización del aprendizaje.

La evolución del modelo de aprendizaje del Grupo Red Eléctrica se asienta en las siguientes palancas:

- Empoderar al colaborador que decide su propio plan de formación. Se responsabiliza y compromete con su aprendizaje.

- Implicar al líder como facilitador y participe en el proceso de aprendizaje, facilitando su rol de gestión de personas.

- Disponer de una plataforma única e integrada, aprovechando el potencial de las nuevas tecnologías.

Colaborador empoderado

que decide su propio plan de formación en función de



Su estilo de aprendizaje (visual, auditivo, social...)

Sus retos e intereses: selecciona contenidos formativos por materias asociados o no a su puesto actual



Elige el mejor momento para su aprendizaje

Desde cualquier dispositivo móvil



Responsable

desempeña su rol de líder transformador



Orienta al colaborador sobre su formación y su prioridad

Se optimiza el proceso para reducir su carga de trabajo



Tiene información en todo momento de la formación

Se optimiza la inversión en formación





En el modelo de detección de necesidades cada empleado configurará su propuesta de aprendizaje individual.

Personalización del aprendizaje

Siguiendo la filosofía *ImpúlsaTe* que rige los procesos de gestión de personas, estamos desarrollando un nuevo modelo de detección de necesidades, que se implantará en el 2021, donde cada empleado será quien configure su propuesta de aprendizaje individual, junto con el apoyo de su responsable, en base a las necesidades detectadas en la entrevista de contribución y los retos planteados. Este aspecto involucra a cada empleado con su desarrollo, en la configuración de su plan y en su ejecución posterior.

Esta propuesta de aprendizaje completa aquellas acciones formativas que la propia organización

considera relevantes tanto para las personas como para contribuir a que el Grupo Red Eléctrica consiga sus objetivos.

Metodología [70-20-10]

El modelo de aprendizaje del Grupo Red Eléctrica se basa en el principio de que las personas

EXPERIENCIA

70%

de nuestro aprendizaje tiene lugar en nuestro puesto de trabajo

RELACIONES

20%

de nuestro aprendizaje proviene de otras personas

FORMACIÓN

10%

de nuestro aprendizaje se realiza en un entorno formal

aprendemos y nos desarrollamos a través de diferentes canales. El modelo 70/20/10 plantea qué importancia deben tener cada una de estas fuentes para que una formación sea útil y potente.

Incorporación de avances tecnológicos

El uso intensivo de nuevas tecnologías mejorará la experiencia e incrementará la eficiencia. Estas herramientas han alcanzado todo su potencial durante el 2020, año en el que la pandemia ha impedido que nuestros profesionales puedan participar en acciones de aprendizaje presenciales. Entre otras cabe destacar:

- Desarrollo del **autoaprendizaje** del Campus Virtual para el aprendizaje *online* con productos formativos multidisciplinares disponibles para la autogestión por parte de los empleados como responsables de su propio desarrollo.
- Diseño y lanzamiento de una nueva metodología de aprendizaje **gamificada** a través de una app con la que tener acceso a formación virtual a través de los dispositivos móviles con los que cuenta el Impulso a las **aulas virtuales**, que permiten el desarrollo de sesiones formativas de forma remota.



Homogeneización del aprendizaje

Estructuración del aprendizaje en programas, siendo el objetivo central en cada caso

profundizar en los conocimientos definidos o trabajar en el desarrollo de las habilidades objetivo del programa. Esto permite disponer

de una oferta formativa personalizada, flexible y digital, y un **sistema de gestión** sostenible, ágil y eficiente.

Oferta formativa



Personalizada

Posibilidad de oferta en base a las necesidades concretas de cada empleado.

Se elige lo que se necesita.

Estructurada por áreas temáticas.

Tiene en cuenta la experiencia diferencial de cada empleado.

Se atiende a las diferencias individuales en colectivos con la misma función.



Digital

Accesible desde un único punto de entrada.

Permite el acceso del empleado cuando quiera.

Espacio para el aprendizaje y la colaboración.



Flexible

En constante revisión y con posibilidades de ajuste de acuerdo al entorno y a las necesidades cambiantes.

Adaptada a las necesidades, los negocios y colectivos.

Mejora de la puesta a disposición de contenidos en tiempo y forma.

Los expertos internos podrán revisar y cambiar los contenidos directamente en la plataforma.

Nuevos espacios de aprendizaje, *mentoring*, entornos colaborativos, gamificación de la formación.

Sistema de gestión



Agilidad

Empleado en el centro.

Digitalización de la gestión.

Procesos automáticos y **simplificados**.

Mejora del proceso de Detección de **necesidades** y peticiones fuera de catálogo.

Colaborador **responsable** de su propio desarrollo. Mayor compromiso.

Directivo centrado en su rol de líder **transformador**.



Control

Reporting integrado y en tiempo real.

Máxima **fiabilidad** en la información.

Variedad de **informes** para el colaborador y el responsable.

Procesos **simplificados**.

Acceso **inmediato** a los planes de formación y estado de los mismos.



Eficiencia

Estandarización de procesos **a nivel grupo**.

Repositorio **único** de contenidos a nivel grupo.

Informes **centralizados**.

Eficiencia en **costes** [desplazamientos, formación digital extensiva].



La promoción de la utilización de dispositivos móviles, permitirá hacer realidad la formación dónde y cuando decida la persona empleada.



Campus Virtual

Lugar único para hablar de talento

Impúlsate aterriza su filosofía en una plataforma tecnológica ágil, dinámica e interconectada [Success Factors] que da soporte a los diferentes procesos de gestión del talento del Grupo Red Eléctrica.

En el 2020 se estrena la versión digital de Campus diseñada y desarrollada antes de la pandemia pero que ha favorecido el mantenimiento de la actividad de aprendizaje en un año marcado por la crisis sanitaria donde hemos tenido que adaptar nuestra actividad a modelos *online* y virtuales para la impartición de las acciones formativas.

Campus Virtual es el espacio de aprendizaje del Grupo Red Eléctrica desde donde cada empleado tiene acceso a una gran cantidad de recursos de aprendizaje estructurado en áreas temáticas, que facilitan su visualización, consulta y realización. Dispone de una amplia y variada oferta formativa compuesta por más de 600 unidades, en modalidad autoaprendizaje, y sin ningún tipo de restricción en su acceso, más allá de su propio interés profesional y personal.

Con un total de 136.748 horas de formación impartidas en el 2020, más del 60% de la formación ha sido llevada a cabo en modalidad



MÁS DEL
80%
DEL TOTAL DE
HORAS DE
FORMACIÓN CON
INSTRUCTOR

se han realizado
a través de un aula virtual,

**LO QUE PERMITE CONSOLIDAR
ESTE MODELO EN EL CORTO
Y MEDIO PLAZO**

online, y el resto de la carga horaria en modalidad presencial incluyendo en ella la formación impartida de manera síncrona a través de canales virtuales como Teams, Zoom, etc.



Impulsa tu aprendizaje e **Impulsa tu desarrollo** son las dos grandes áreas en las que segmentamos nuestra oferta formativa, de manera que los empleados tengan cubierta tanto la formación técnica más relacionada con las funciones derivadas de su puesto de trabajo, a través de un 80% de la oferta, como la formación relacionada con las habilidades clave necesarias para el desempeño de su día a día.

Formación virtual. Apostamos por las nuevas tecnologías

A partir de marzo del 2020, de cara a proteger la salud de nuestros profesionales, se decidió no continuar la formación presencial. A partir de ese momento Gestión del Talento focalizó sus esfuerzos en:

- Seleccionar formación externa que pudiese cubrir las necesidades de las personas respetando el formato *online*.
- Rediseñar cursos de formación interna utilizando el apoyo de nuestras plataformas virtuales corporativas.

Esta nueva manera de impartir la formación ha facilitado que se generen nuevos materiales digitales que hemos sido capaces de aprovechar de cara a la creación de nuevos cursos *online*, siempre disponibles y accesibles en el Campus Virtual del Grupo Red Eléctrica.



En el 2020 se ha ampliado la oferta con nuevos cursos y con la 'virtualización' de formaciones ya existentes de carácter recurrente o crítico:

- **C11** Básico de lucha contra incendios y planes de evacuación.
- **C22** Gestión del Estrés. Control emocional.
- **C25** Seguridad vial.
- **C27** Complemento a la formación de prevención de nivel básico.

- **C36** Definición segura de zonas protegidas.
- Delegados de Seguridad en Infraestructuras Críticas.

Por otro lado, en el 2020 se incorporaron en Campus Virtual 85 nuevos cursos con una estructura y diseño muy llamativo e innovador. El objetivo de estos cursos no es solo apoyar a nuestros empleados para que sigan desarrollándose en las habilidades *soft* de nuestra compañía como pueden ser la iniciativa, la gestión del cambio, la innovación o la colaboración, sino que también se ofrecen cursos que cubren otro tipo de necesidades, siempre importantes pero tan relevantes en este año de pandemia, como son los cursos relacionados con psicología positiva, gestión de estrés y bienestar personal.

Mejora continua y la agilidad

La plataforma va a seguir creciendo en los próximos años, adelantándose al cambio y acompañando la transformación en todo lo relacionado al talento de los profesionales que integran nuestra compañía.

El nuevo Campus Virtual incorpora además procesos automáticos y simplificados que impulsarán la eficiencia y la agilidad de la gestión del talento, tales como la autoinscripción.



Programas de formación y desarrollo

Me desarrollo

En el 2020 la actividad formativa y de desarrollo se agrupa en torno a los siguientes bloques temáticos:

Formación técnica

Programas de formación y capacitación orientados a los aspectos teóricos y prácticos necesarios para desarrollar las diferentes actividades en las unidades de negocio y acometer los cambios funcionales y tecnológicos. Entre las principales novedades del año 2020 cabe destacar:

Habilitación de profesionales como operadores locales de subestaciones

Este programa formativo tiene como objetivo la habilitación de profesionales empleados como operadores locales de subestaciones, a través de la formación y las pruebas de nivel, que garanticen la seguridad de las personas y de las



instalaciones y el mejor desempeño en dicha actividad.

El formato de esta formación desde que se inició en el año 2017 ha sido presencial. Tras su

paralización en los primeros meses de comienzo de la pandemia, se ha trabajado junto con los formadores internos de las Demarcaciones para definir un nuevo formato adaptado a la situación actual. Para ello se ha trasladado la parte teórica y el examen del curso parcialmente al aula virtual. En segundo lugar, y con el fin de evitar desplazamientos innecesarios y poder reducir el número de alumnos por sesión, se han seleccionado instalaciones dentro de cada Demarcación para la realización de las sesiones prácticas en condiciones de máxima seguridad.

Una vez definido y acordado este nuevo formato, ha quedado listo para su lanzamiento y ejecución durante todo el año 2021.

Programa de formación en nuevos equipos de protecciones

A raíz de la necesidad de adecuación de los equipos de protección para las líneas de la Red



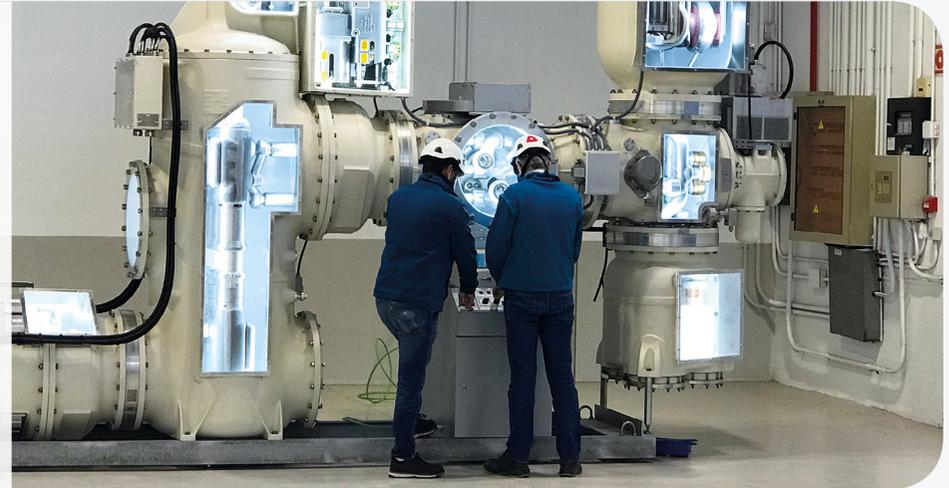
de Transporte, se despliega una formación en los nuevos equipos de protección que abarca a todos los técnicos de protecciones del área de mantenimiento de las instalaciones de transporte y al equipo que se encarga de la definición de los criterios y ajuste de las protecciones del sistema eléctrico, que en total son más de 50 personas. El objetivo de esta formación es conocer y comprender las herramientas, criterios, metodologías y funcionamiento de las protecciones de línea adquiridas.

Esta formación inicialmente de carácter presencial, con motivo de la pandemia, sufrió una transformación parcial hacia una formación telemática en la parte relativa al *software* de ajuste y configuración, que dio como resultado la capacitación necesaria para poder asumir de forma segura la instalación y funcionamiento de los nuevos equipos en la Red de Transporte.

Formación en el protocolo IEC-61850

Con motivo de la incorporación paulatina del protocolo de comunicación IEC-61850 dentro del ámbito de los equipos de comunicaciones y protecciones en la Red de Transporte, se ha visto la necesidad de efectuar un despliegue de formación a nivel de grupo, tanto en España como en las empresas de Latinoamérica. Inicialmente diseñada para ser impartida de forma presencial, se ha adaptado para ser impartida de forma telemática a más de 50 personas. Estas sesiones

La incorporación de los nuevos centros de El Sabinal y San Sebastián de los Reyes ha dado lugar a un nuevo programa de formación en equipos de subestaciones blindadas GIS.



han servido para crear un contenido virtual de más de 15 horas que se encuentra a disposición de todos los compañeros del grupo dentro de nuestro Campus Virtual.

Formación Ingeniería Parametrizada

En el mundo de la Ingeniería irrumpe el concepto de Ingeniería Parametrizada como una nueva forma de hacer ingeniería que agrupa de forma holística el diseño de las instalaciones, la actualización de la documentación, requerimiento de materiales y fácil visualización del estado del proyecto. Por nuestro marcado afán de superación, transformación y mejora continua dentro del Grupo Red Eléctrica, se ha acompañado al equipo de ingeniería de subestaciones en la

transformación hacia este nuevo concepto de ingeniería aportando una formación en Ingeniería Parametrizada donde el enfoque ha sido de carácter teórico en una primera parte seguida de una segunda parte, la mayoritaria en duración, de carácter práctico que se apoya en el trabajo del equipo en su día a día con proyectos reales que han permitido visualizar la ingeniería desde una perspectiva de generación de valor y eficiencia.

Nuevo programa de formación en equipos de subestaciones blindadas GIS

La incorporación a la infraestructura de Campus de los dos nuevos centros de El Sabinal y San Sebastián de los Reyes han dado lugar a la creación de un nuevo programa de formación



de alto contenido técnico para habilitar a nuestros técnicos para la realización de trabajos sobre subestaciones GIS (subestaciones aisladas por gas). El programa se despliega en 4 nuevos cursos presenciales que tienen el carácter de habilitantes, y suman 71 horas de formación.

- Formación genérica.
- Formación específica mejora TI 8DN9-2.
- Formación específica mecanismo operación gama HMB.
- Formación específica *link* GIS-Cable.

OTS. Entrenamiento de Operadores de Centro del Control

Periódicamente, en las instalaciones de Campus, se llevan a cabo **simulacros de reposición de servicio para operadores de centro de control**, donde se hace protagonista el liderazgo del Grupo Red Eléctrica que garantiza la cualificación para una actuación en situaciones de emergencia. Esta actividad incluye un entrenamiento teórico práctico con la herramienta simulador (OTS) e incluye la participación de personal de operación de Red Eléctrica y de las empresas de generación y distribución españolas.



Periódicamente,
en las
instalaciones
de Campus,
se llevan a cabo
simulacros de
reposición de
servicio para
operadores de
centro de control.

A inicios del 2020 se llevaron a cabo dos sesiones de entrenamiento de los Operadores del Centro de Control sobre los planes de reposición, así como el análisis y estudio de diferentes situaciones críticas de operación del sistema. En ellas se ha contado con la participación de las empresas eléctricas implicadas en los planes de reposición del servicio. Esta acción promueve diferentes aspectos importantes tanto en la operación diaria como en situaciones excepcionales.

El despliegue de esta formación, que requiere la presencia física en el simulador OTS, se ha visto muy directamente impactada por la **situación provocada por la pandemia**, haciendo que las sesiones presenciales se hayan visto suspendidas de forma temporal, priorizando el cuidado de la integridad sanitaria del colectivo de operadores de los centros de control.

En este contexto, durante el 2020 se ha mantenido la formación continua del colectivo a través de formación realizada en aula virtual. Esta formación continua de los operadores contribuye a mejorar la eficiencia y productividad de los profesionales que se traduce en mejorar el mantenimiento de la red y ofrecer una alta calidad del servicio y aseguramiento del suministro de energía. Este enfoque a su vez implica un aumento de la satisfacción de los usuarios, un efecto positivo sobre los costes y una mayor rentabilidad de Red Eléctrica de España.



Programa NatuRa

La salvaguarda y protección del medio ambiente se recoge en uno de los valores culturales de la compañía: la conciencia ambiental. El grupo Red Eléctrica realiza un importante esfuerzo para hacer compatibles las necesidades empresariales con un tratamiento responsable del entorno.

Dentro de este marco y de forma complementaria al mismo, durante el periodo de vigencia de este plan continuarán realizándose acciones de formación orientadas a la prevención y reducción de daños medioambientales, así como al conocimiento y cumplimiento de los procedimientos internos y el respeto de la legislación y normativa medioambiental vigente.

En el 2020 se ha desarrollado un plan de formación cuyo objetivo general es la transferencia de conocimiento y capacitación a los agentes implicados del Grupo Red Eléctrica en la «Metodología de estudio y valoración de servicios ecosistémicos para la red de transporte de energía eléctrica», cuyo objetivo es la cuantificación de los impactos, positivos y negativos de las instalaciones de transporte de electricidad, lo que facilita la definición y aplicación de medidas de compensación.

Desarrollo de habilidades transversales

Engloba los programas en los que se entrenan las habilidades necesarias para llevar a cabo las funciones de cada profesional en la compañía.

Desarrollo de habilidades clave

Desde ImpúlsaTE, seguimos trabajando para ayudarte a identificar y potenciar las habilidades clave esenciales para el desarrollo de nuestros profesionales.

Para cubrir sus necesidades en base a los resultados de la conversación con su responsable sobre su contribución y de sus capacidades, se han desarrollado Planes de Desarrollo Individual, gestionados por los propios empleados.

Durante el 2020 se han trabajado las 10 habilidades clave no directivas:

Habilidades clave

Personal no directivo

1. *Gestión del Conocimiento*
2. *Innovación y mejora continua*
3. *Iniciativa*
4. *Comunicación*
5. *Gestión de personas*
6. *Planificación y organización*
7. *Orientación al cliente*
8. *Análisis de problemas y toma de decisiones*

Transversales

1. *Colaboración*
2. *Gestión del Cambio*



Se han llevado a cabo 200 **Planes de Desarrollo Individual**, apoyados en interesantes recursos de aprendizaje: eventos en Campus Virtual, novedosas píldoras formativas, *webinar*, *workshop*.

El 85% de estos PDI dispusieron de un programa de acompañamiento adicional: sesiones de **coaching** [6 procesos realizados a no directivos, y un total de 18 horas], y sesiones de **mentoring**.

El programa de acompañamiento a los PDI cuenta con acciones formativas para reforzar las habilidades clave, además de sesiones de acompañamiento individualizadas con expertos en orientación profesional.

Programa Thabla

Red Eléctrica mantiene una apuesta decidida para lograr que sus profesionales posean un nivel de habilidades lingüísticas en inglés y francés que posibiliten una interlocución fluida. Durante el 2020, y en el marco del desarrollo del Grupo Red Eléctrica en Latinoamérica, y más concretamente en Brasil, se ha iniciado la formación de portugués. Por ello cuenta con un completo programa de formación en idiomas 'Thabla'.

En línea con la filosofía **ImpúlstaTE**, que promueve la responsabilidad del empleado en su propio desarrollo, el programa de formación

Programa 137 beats



en idiomas ofrece la posibilidad de auto inscripción, estando la oferta formativa concreta vinculada a un conjunto de criterios vinculados a la necesidad y oportunidad de poner en valor las capacidades lingüísticas en el puesto de trabajo.

El programa de idiomas se desarrolla conforme al marco europeo de referencia, en función de las necesidades individuales de las personas que participan en el mismo.



En el 2020 se ha continuado desarrollando el nuevo modelo de formación y capacitación en Seguridad y Salud laboral, implantado en el 2019.

La mayor parte de la formación se realiza, a través del Campus Virtual, la plataforma de formación de última generación que da respuesta, de forma personalizada, a las necesidades de los profesionales.

Este programa, gamificado, cuenta con un plan de refuerzo y de reconocimiento al esfuerzo formativo que realicen los participantes.

En el 2020 se han incorporado en el programa un conjunto de acciones de desarrollo en formato *online* en inglés y francés sobre habilidades lingüísticas más demandas por la organización que están a disposición de todos los profesionales del Grupo Red Eléctrica en Campus Virtual.

De manera puntual, se ofrecen acciones presenciales de carácter experiencial, 'Campus

Day', con angloparlantes, para fomentar conversaciones en grupo y *teambuilding*, que ayudan a asegurar la confianza en la comunicación.

Seguridad, salud y bienestar

El Grupo Red Eléctrica atendiendo a las actividades que realiza considera esencial la formación y sensibilización en materia de salud y prevención de riesgos laborales para reducir los accidentes y preservar la seguridad y salud de todo sus profesionales.

Seguridad y Salud

En el 2020 se ha continuado desarrollando el nuevo modelo de formación y capacitación en Seguridad y Salud laboral, implantado en el 2019. Este nuevo modelo está basado en habilitaciones

conforme a la actividad desarrollada por cada persona, en lugar de las actividades asignadas por defecto y de forma genérica, al puesto tipo organizativo al cual está asignado el trabajador. Esto supone una mejora significativa conforme al modelo anterior, ya que permite 'personalizar' el modelo de formación, y asegurar que las personas dispondrán de las competencias necesarias con independencia del puesto de trabajo al que estén asociados.

Durante el 2020 se han realizado 9.600 horas de formación en Seguridad y Salud, con un total de 1.219 participantes y 39 cursos de los establecidos en el modelo de formación y capacitación en seguridad y salud laboral (AM012), con modalidades de formación virtual y presencial.

También en el 2020 se han creado 5 grupos de trabajo mixtos, integrados por técnicos de las unidades organizativas de Mantenimiento de Instalaciones y de Recursos Humanos, para la revisión de todos los contenidos formativos de los cursos de obligado cumplimiento de este programa.

Actualmente se está desarrollando el nuevo plan de formación en seguridad y salud laboral que incluirá nuevas actividades formativas al programa, y que serán de cumplimiento obligatorio a partir del 2022:

- C22 Gestión del Estrés. Control emocional.
- C23 Supervisión de trabajos.



- C24 Tipología de instalaciones y riesgos específicos.
- C25 Seguridad vial.
- C26 Habilitación AESA piloto de drones.
- C27 Complemento a la formación de prevención de nivel básico (50 horas).
- C28 Habilitación en operación local.
- C29 Habilitación en manipulación de SF₆
- C30 Manejo de carretillas.
- C31 Reciclaje en manipulación segura de SF₆
- C32 Reciclaje de trabajos en altura en líneas.
- C33 Reciclaje de trabajos en altura en subestaciones y almacenes.
- C34 Seguridad en construcción de túneles.
- C35 Trabajos con explosivos.
- C36 Definición segura de zonas protegidas.

Bienestar

Paralelamente en el 2020 se han llevado a cabo diversas actuaciones de sensibilización para la mejora del entorno psicosocial de las personas,

imprescindible para alcanzar el bienestar, así como para mejorar hábitos de vida saludables en un entorno laboral complejo, facilitando y apoyando hábitos, comportamientos y habilidades para afrontar la vida de forma saludable, especialmente durante los momentos más difíciles de la pandemia.

Conscientes de la necesidad de garantizar la salud desde una perspectiva global, y dando un papel relevante al impacto que la pandemia podía producir en el bienestar de las personas, se diseña un plan de bienestar post COVID-19 que incluye iniciativas orientadas tanto al bienestar físico y emocional como al social.

En el 2020, se ha dado continuidad a campañas anteriores, adaptándolas a la situación impuesta por la pandemia, optando por sistemas *online* y de esta forma, haciéndolas extensivas a todas las personas del Grupo:

- Talleres de *mindfulness*, compuesto de 3 sesiones de 2 horas cada una, en el que participaron personas de diferentes centros de trabajo.
- Actividades para control del estrés [cursos *online*].

Se han incorporado en el universo de Campus Virtual varias acciones formativas orientadas a fortalecer hábitos de vida y comportamientos saludables: **Aumenta tu vitalidad, Despeja la mente, La felicidad está en tus manos, Optimismo para principiantes.**

Programa de transformación en habilidades digitales

En el 2020 se ha contribuido a dar respuesta a una de las estrategias básicas del cambio cultural en el Grupo Red Eléctrica, que es a la vez uno de nuestros compromisos: acelerar la transformación cultural en temas tecnológicos para ser más eficientes y flexibles, mejorando la automatización de procesos, impulsando la innovación, y la evolución de la infraestructura informática, extendiendo los conocimientos digitales, y el uso de metodologías *Agile* e invirtiendo en ciberseguridad y protección de datos.

La contribución a la estrategia de acelerar la transformación en habilidades digital se ha centrado fundamentalmente en dos líneas de actuación:

Programa de transformación de la Dirección de Tecnologías de la Información

Para llevar a cabo la transformación digital que el Grupo Red Eléctrica requiere era preciso actualizar la formación y capacitación de los profesionales del área de Tecnologías de la información, revisando y adaptando sus perfiles a las nuevas necesidades y a las exigencias de un mundo en permanente cambio. Asimismo, buscaba alinear al equipo de sistemas de la información, homogeneizando su nivel de conocimiento.



En este contexto, en el 2018 se puso en marcha el proyecto de transformación de la Dirección de Tecnologías de la Información.

El programa para la Dirección de Innovación Tecnológica y Sistemas, reconocido por la Comisión Europea como caso de éxito por la definición de perfiles profesionales, tiene el objetivo de facilitar el desarrollo profesional, promover el desarrollo de las capacidades TI necesarias actuales y futuras e impulsar el cambio cultural.

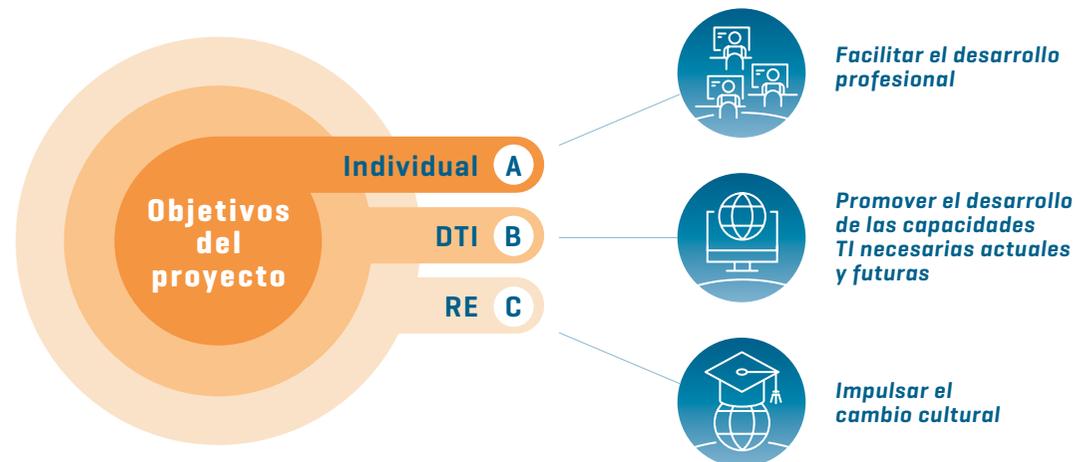
El alcance del programa es doble: por un lado, adquirir un conjunto de competencias genéricas, a través de sesiones grupales *Training Flash*, Talleres de transferencia al puesto y sesiones *On the Job*, sesiones sistémicas y, por otro lado, competencias técnicas, a través de acciones formativas específicas, en función del perfil técnico competencial.

Los objetivos básicos del proyecto son:

- Facilitar el desarrollo profesional del conjunto de la DTI.
- Promover el desarrollo de las capacidades TI necesarias, actuales y futuras.
- Impulsar el cambio cultural.

Red Eléctrica ha sido considerada como caso de éxito en el estándar *European ITC Profiles* dos años consecutivos y caso de éxito en el nuevo modelo *e-Competence Framework* europeo.

Objetivos del proyecto





Arquitectura básica del programa

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Training Flash
Desarrollo de habilidades
y herramientas

**Talleres de
transferencia del puesto**
Aplicar los conocimientos
y habilidades adquiridos

On the job y sesiones sistémicas
Acompañar a directivos en el proceso

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Definición de perfiles
competenciales

Cuestionarios
de autoevaluación

Entrevistas de desarrollo
con jefes de departamento

Acciones formativas

Balance del programa de formación 2018-2020

Datos obtenidos



96%
personas de la
DTI formadas



26
cursos
realizados



53
certificaciones
aprobadas



9
cursos formato
'Openclass'



44
horas anuales
de formación
por persona



552
horas de
formación total



26
cursos
grupales



77
personas
formadas



Programa para capacitación digital: Digitall by Campus

La capacitación digital de todos los profesionales del Grupo Red Eléctrica es el gran reto dentro del proceso de cambio cultural.

A través del programa **Digitall by Campus**, ponemos a disposición de todos los profesionales del Grupo Red Eléctrica una plataforma para que cualquier empleado tenga la capacidad de explotar las herramientas tecnológicas que se ponen a su disposición para acompañar y mejorar la productividad de su trabajo diario a través de un sistema gamificado desde el que acceder a contenidos y conocimientos con los que mejorar su nivel de cultura y competencias digital. Este programa impacta en el impulso de una cultura de innovación y en la flexibilidad y adaptación de las personas y de las nuevas formas de trabajo.

Por segundo año consecutivo el programa **Digitall by Campus**, ha reforzado su actividad. Si en el 2019 las competencias y las habilidades digitales fueron el foco, en el 2020 se ha centrado en mejorar el uso de Office 365, fundamentalmente en aspectos relacionado con la productividad personal.

Tras la migración a la nueva plataforma informática suite de Office, se ha realizado un importante esfuerzo por acompañar a los profesionales del Grupo Red Eléctrica en la adopción de 365 como herramienta de trabajo.

Desde el proyecto de Transformación Digital en colaboración con Gestión del Talento se ha desplegado un programa focalizado en el uso y adopción de estas herramientas que ha favorecido el desarrollo del trabajo flexible un año marcado por la distancia física. *Teams*, *OneDrive*, son algunas de las funcionalidades que nos han permitido mejorar en colaboración y productividad a distancia.

Durante el 2020 se incorporaron nuevos contenidos y estrenamos *BeREDy*, la *app* de **Digitall by Campus**:

Competencias digitales

- Cómo comunicarte y relacionarte con éxito en entornos digitales.
- Organización personal en entornos digitales.
- Crea y consolida tu identidad digital.

Conocimientos digitales

- Inteligencia Artificial.
- Criptomonedas y *Bitcoin*.
- Introducción a las metodologías ágiles.



CERCA DE
1.000
ASISTENTES
A LAS DIFERENTES
INICIATIVAS
de este programa,
Y 260 SESIONES FORMATIVAS,
DE LAS CUALES 60 ESTÁN DIRIGIDAS
A CASOS DE USO PRÁCTICOS





Programa de liderazgo femenino

La igualdad de género es uno de los vectores incluidos en el Plan Integral de Diversidad 2018-2022, que atiende a los principios de igualdad de oportunidades, entre otros, en el empleo, en la formación y en la promoción de la mujer en puestos de responsabilidad.

Para cada uno de los vectores que lo componen se desarrollan programas anuales con objetivos concretos. Como parte de los objetivos identificados en el programa anual de diversidad para 2021-2022, el Grupo Red Eléctrica ha puesto en marcha un modelo que le permita gestionar de manera coordinada las iniciativas y acciones orientadas a formar, sensibilizar y acompañar aspectos generales de diversidad y en especial sobre igualdad de género.

En este marco, en el año 2020 se diseña un Programa de formación y acompañamiento para la promoción de las mujeres con los siguientes objetivos:

- **Sensibilizar e implicar** a toda la organización, hombres y mujeres, en la importancia de la diversidad y la igualdad de género como un facilitador de garantía de una igualdad efectiva.

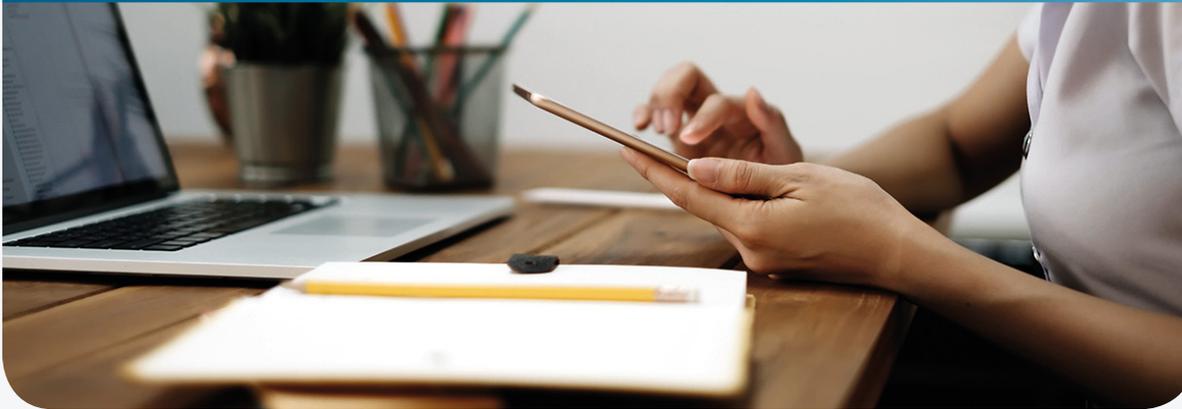
- **Impulsar** la diversidad desde la igualdad de oportunidades y aprovechar las características propias de las mujeres y su heterogeneidad como palanca de crecimiento personal y organizativo.

- **Facilitar** una transformación cultural sostenible que pueda contribuir a eliminar barreras sistémicas y sesgos inconscientes con el fin de que diferentes puntos de vista puedan añadir





El Programa de liderazgo femenino atiende a los principios de igualdad, formación y promoción de la mujer en puestos de responsabilidad.



valor a la organización y que todo el talento alcance su máximo potencial.

- **Formar, entrenar y acompañar** a las mujeres para ser protagonistas de su propia carrera profesional aprovechando al máximo sus conocimientos, actitudes y habilidades, imprescindibles para romper el techo de cristal.
- **Identificar** creencias y barreras limitantes, tanto de la propia persona, como de la empresa o

construidas socialmente que frenan el desarrollo del talento femenino.

- **Generar** antidotos y acciones de cambio en las participantes de este programa.
- **Involucrar** a los hombres en los diversos talleres y acciones del programa para sensibilizar y seguir avanzando en la corresponsabilidad.

En este programa, que va dirigido a todo el Grupo Red Eléctrica, se busca conseguir la **Responsabilidad compartida de todos**, hombres, mujeres y especialmente del Equipo Directivo.

El programa se desplegará durante los años 2021 y 2022.

Otros programas en seguridad **Ciberseguridad**

El Grupo Red Eléctrica considera clave la incorporación en su actividad de la ciberseguridad como un aspecto clave de la seguridad interna tanto como la actual seguridad física, dando lugar al novedoso concepto de Seguridad Integral [Ciberseguridad + Seguridad Física] donde en el año 2020 se han elaborado los planes 2020 a 2025 de formación, concienciación y sensibilización en los diferentes ámbitos [ciberseguridad y seguridad física] para todo el Grupo Red Eléctrica, identificando la necesidad de implantar dichos planes para reducir los riesgos provocados por el personal propio y ajeno del grupo.

Este plan se encuentra estructurado en tres ejes:

- **Formación:** capacitar al personal que desempeña funciones de seguridad y también a los que desempeñan puestos críticos.
- **Concienciación:** crear cultura de seguridad para proteger a los empleados y al Grupo de amenazas.



- **Sensibilización:** dotar al equipo directivo de una visión global de la seguridad integral para liderar la cultura del Grupo.

En el año 2020, **con motivo de la situación provocada por la pandemia**, el despliegue del plan de formación dentro de los colectivos de seguridad y puestos críticos se ha efectuado mediante metodologías de formación virtuales. El colectivo de seguridad ha recibido clases telemáticas asistidas por un profesor, y para los puestos críticos se ha desarrollado un conjunto de contenidos virtuales que han supuesto un cambio notable dentro de la formación virtual tradicional.

Protección de datos

Invertir en sensibilización y la formación en materia de 'protección de datos' resulta un factor clave para el desarrollo de una cultura de privacidad dentro de la organización.

La **sensibilización**, la **formación** y la **concienciación** son elementos esenciales para el desarrollo y el mantenimiento de una auténtica cultura de privacidad dentro de cualquier organización. En nuestro compromiso con la protección de datos, trabajamos activamente para tratar de manera eficiente y respetuosa la información personal que gestionamos en la compañía.

Resulta clave contar con una cultura corporativa de 'cumplimiento' para valorar el derecho de los



Más del 50% de la plantilla ha realizado ya la formación virtual en protección de datos de carácter personal.

grupos de interés y sus miembros a la privacidad. En el 2020 se ha desarrollado un plan que ha incluido las siguientes actuaciones:

- Píldoras formativas *e-learning* sobre privacidad dirigidas al conjunto de los profesionales.
- Curso de Concienciación en Protección de Datos Personales, a través de Campus Virtual, dirigido a todos los profesionales, cuyo objetivo es descubrir a los profesionales del Grupo Red Eléctrica los aspectos más relevantes a tener en cuenta sobre la protección de datos personales, así como adquirir las nociones necesarias para alcanzar una conciencia crítica en esta materia.

- Sensibilización a través de los canales de comunicación interna del Grupo Red Eléctrica.
- Formación específica para el personal de Elewit, focalizada en las necesidades específicas en este tema en el ámbito de la innovación.



Modelo de movilidad interna

Me muevo

El desarrollo de las capacidades internas es una de las claves para abordar los retos de negocio con mayores garantías de éxito. Por ello, en el Grupo Red Eléctrica fomentamos la movilidad como elemento básico para acelerar el proceso de desarrollo y aprendizaje de los profesionales incrementando su polivalencia y empleabilidad para dar respuesta a las necesidades del negocio a corto y medio plazo.

Durante el año 2020, se han desarrollado diferentes iniciativas orientadas a continuar fomentado la movilidad interna de todos los profesionales del Grupo, como elemento de desarrollo: entrevistas sobre intereses, proyectos temporales de movilidad, intercambios funcionales, colaboraciones con organismos internacionales e impulso del espacio de la intranet 'Muévete y Cuéntalo'.

Definimos **movilidad interna** como aquel cambio que implica necesariamente un esfuerzo sustantivo de aprendizaje y desarrollo en cuanto a:

- Conocimientos.
- Habilidades específicas/genéricas.
- Nuevo entorno de trabajo.

El Grupo tiene ya consolidado un Plan de movilidad interna integrado en el modelo de gestión del talento. En el 2020 se ha transformado el proceso con el objetivo de gestionar las movilizaciones del Grupo Red Eléctrica, de forma ágil y eficiente, teniendo en cuenta las necesidades de la organización y de desarrollo profesional de las personas empleadas, mejorando la experiencia del cliente interno.

La movilidad interna en el 2020 alcanzó el 5% de la plantilla del Grupo en España (sin incluir HISPASAT), un valor muy satisfactorio en el contexto de la pandemia.



Novedades del plan de movilidad

- Implantación metodología *Agile* en la gestión de los procesos de movilidad.
- Anticipación de los acuerdos y decisiones sobre el proceso de movilidad durante el desarrollo de las mesas de diferenciación del talento, teniendo en cuenta la información recogida durante la conversación previa con el colaborador.
- Impulso de nuevos mecanismos de movilidad interna: procesos de intercambio entre personas ubicadas en el mismo segmento

de contribución y/o capacidades y procesos de selección interna segmentados orientados a movildades para aquellos empleados con capacidades de nivel superior.

- Inclusión de la movilidad funcional en los criterios de nombramiento para las posiciones del equipo directivo.
- Fomento de la movilidad interna en los primeros niveles de la organización.
- Mantenemos el objetivo del 7% de movilidad.



01

Comunicación transparente. Criterios objetivos, flexibles y transparentes que faciliten el entendimiento del proceso de movilidad por parte de las unidades organizativas y contribuyan a la reducción de las barreras actuales.

02

Reducción de tiempos. Priorizar las movildades e introducir mecanismos y herramientas que permitan dar una respuesta más rápida a las necesidades de las unidades organizativas y los empleados.

03

Aumento de satisfacción durante el proceso, tanto de los empleados como del ED implicado.

Retos del Plan de Movilidad Interna 2021

- Impulsar la diversidad, la movilidad y la flexibilidad en el talento de la organización.
- Definir el modelo de capacidades (habilidades y conocimiento), desplegable por profesiones incluyendo las competencias técnicas, habilidades blandas, digitales, etc.
- Definir el modelo de sucesiones vinculado a los niveles y roles del modelo organizativo y al modelo de liderazgo.
- Desarrollar proyecto piloto de implantación del proceso de planificación estratégica del talento.



Gestión del conocimiento. Plan de transferencia

Comparto lo que sé

Uno de los procesos del nuevo modelo de gestión de personas es la inversión personalizada en colectivos con necesidades específicas (vinculado a planes de sucesión o a planes de transmisión del conocimiento crítico) de las personas que se mueven, promocionan, o salen de la organización; en la fase de *offboarding*, incorporar actividades cuya finalidad es concluir satisfactoriamente la relación laboral de las personas con la organización, y retener el conocimiento crítico.

Los hitos fundamentales de este proceso son: identificar el conocimiento crítico de la organización y quién lo tiene, y planear con anticipación el cierre de las actividades pendientes y la transferencia, cuando sea necesario.

El modelo de gestión del conocimiento del Grupo Red Eléctrica sirve para canalizar, gestionar y facilitar la generación de conocimiento que permita a la compañía innovar. En el 2020, la compañía ha consolidado el despliegue del



modelo compartiéndolo con los empleados, incluyendo Red Eléctrica Andina (Perú).

Bajo el paraguas de gestión del conocimiento se han puesto en marcha dos programas específicos.

Programa El valor de tu experiencia

Enmarcado en el Plan de gestión de la edad, que responde además al desafío de envejecimiento de la plantilla, dentro del programa de diversidad del año 2020 se han realizado acciones de carácter multidisciplinar (seguridad y salud, talento y organización) integradas en el ciclo de vida del empleado, como el programa de relevo generacional y movilidades temporales de puestos específicos.

El objetivo principal del Programa 'El valor de tu experiencia' (EVE) es transferir el saber hacer de personas del Grupo Red Eléctrica que posean un conocimiento clave o crítico y estén en



situación próxima a la jubilación para asegurar la conservación del conocimiento y el óptimo desempeño en los procesos de transición.

Aspectos claves del proceso

- La descripción y documentación corporativa del conocimiento y saber hacer relevante de la persona próxima al cambio, mediante cuestionarios *online* y la realización de entrevistas individuales a la propia persona y a su jefe para definir tareas, conocimiento, experiencia y contactos claves.

- El diseño de un plan de transferencia del saber hacer, que incluye acciones concretas en el tiempo de acompañamiento y evidencias de cumplimiento, de una manera eficiente y en un corto plazo.
- El seguimiento y la orientación para la realización de las acciones descritas en el Plan de transferencia.
- El diseño y generación de un plan de desarrollo en habilidades clave para la nueva persona que va a ocupar el puesto.

En una primera fase, Recursos Humanos, en contacto con las unidades, identifica a profesionales que podrían estar próximos a abandonar la compañía y que son referentes de conocimiento en sus ámbitos. Posteriormente esta información se valida con sus responsables y se acuerda la conveniencia del inicio de cada uno de los planes. También es posible que los propios responsables se pongan en contacto con Gestión del Talento cuando detectan una situación en la cual sería necesaria realizar una transferencia de conocimiento.

Fases del proceso

Entrevistas

Descripción y documentación corporativa del conocimiento y saber hacer relevante de la persona próxima al cambio

Plan de transferencia

Diseño y validación de un Plan de transferencia del saber hacer, incluyendo acciones, plazos y evidencias de cumplimiento

Seguimiento

Orientación y dinamización para la ejecución del Plan mediante reuniones periódicas con el transmisor y el receptor

Informe final

Incluyendo un plan de desarrollo para el receptor



Una vez arrancado el plan, se mantienen entrevistas con las propias personas cuyo conocimiento queremos garantizar, así como con sus responsables. El objetivo de estas entrevistas es identificar todas las áreas

y aspectos que hay que asegurarse de transferir. Con toda esta información de entrada se elabora un **plan de transferencia de conocimiento** que contiene todas las acciones a realizar programadas.

Posteriormente se acompaña al experto durante el desarrollo del plan mediante reuniones de seguimiento en las que se asegura que el avance del mismo es el adecuado. Estos planes tienen una duración de 4-6 meses dependiendo de cada caso personalizado.

Como cierre, se determina el porcentaje de cumplimiento del plan, y se proponen acciones de desarrollo para las personas que han participado en el plan como receptoras.

Durante el año 2020, han sido 10 los profesionales que han podido transferir su conocimiento y experiencia a sus compañeros de equipo, asegurando así que estos permanecen en la organización.

Estas son algunas de las impresiones que han compartido los expertos que han participado:

'Agradezco haber sido incluida en el programa EVE. Tanto por el reconocimiento a mi experiencia como por el acompañamiento de personas expertas en la materia.'

'Gracias al programa EVE pude, primero, darme cuenta de la ingente cantidad de información y relaciones de todo tipo necesarias para llevar a cabo mi trabajo y en segundo lugar, ordenar y organizar dicha información para poder transmitir, de manera eficiente, mis conocimientos.'

El modelo de gestión del conocimiento sirve para canalizar, gestionar y facilitar la generación de conocimiento que permita a la compañía innovar.



Edita

RED ELÉCTRICA

Paseo del Conde de los Gaitanes, 177
28109 Alcobendas (Madrid)

www.ree.es

Diseño y maquetación

dis_ñ

estudio@dis-n.es



GRUPO RED
ELÉCTRICA

