

Red
Eléctrica
**GESTIÓN
DEL TALENTO**

—

Memoria
2016



RED
ELÉCTRICA
CORPORACIÓN

Red Eléctrica **GESTIÓN DEL TALENTO**

—
Memoria
2016



RED
ELÉCTRICA
CORPORACIÓN

Contenidos

1. Introducción	3
2. Modelo de Gestión del Talento	5
• Estrategia de aprendizaje	
• Medir para la mejora continua	
3. Evolución de la gestión de la formación al modelo de universidad corporativa: Campus REE	14
4. Plan de Formación y Desarrollo	18
• ¿Cómo trabajamos para el diseño del Plan?	
• Objetivos del Plan	
• Metodología de aplicación en el Plan	
• Formación virtual: una apuesta por las nuevas tecnologías	
5. Programas de Formación y Desarrollo:	22
5.1. Programas de Formación Técnica:	24
• Programa CapaciTa	
• Programa THabla	
• Programa AseguraT	
• Programa NaTura	
5.2. Programa de Desarrollo de Competencias	34
• Programa CapaciTa Competencias	
5.3. Programa de Formación Corporativa	37
• Formación en Responsabilidad Corporativa	
• Formación en Conciliación	
• Formación en Riesgos penales	
• Formación en Igualdad	
• Formación en Calidad	
5.4. Programas para colectivos específicos	39
• Programa InTegra	
• Programa Enlace	
• Programa de Movilidad	
• Programa 'ExperTos en RED'	
• Programa Banco de PoTencial	
• Programa LideraT	
• Programa PracTica	
Anexo A1: Plan de Formación y Desarrollo	52
Anexo A2: Balance de Actividad	66

01

Introducción

Introducción

Vivimos en un contexto de transformación permanente. La diversidad y los cambios originados por la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y las nuevas formas de trabajo colaborativo, son algunas de las principales tendencias que han modificado la forma en cómo trabajamos y nos comunicamos. Adecuarnos a la nueva realidad supone impulsar una gestión que desarrolle nuestra capacidad de adaptación e innovación.

La estrategia del negocio de Red Eléctrica contempla a las personas como eje fundamental para alcanzar sus objetivos. Por ello desde la Dirección de Recursos Humanos ponemos en marcha estrategias de gestión de personas alineadas con los retos de negocio que garanticen el éxito de la organización en cualquier escenario.

Bajo este prisma, la gestión del talento es una prioridad estratégica de la compañía. Por ello, invertir en el talento de nuestros profesionales nos permitirá desarrollar nuevos proyectos y nos dará la capacidad para continuar creciendo.

El Modelo de Gestión del Talento está alineado con la estrategia de la compañía y posee un enfoque sistémico, donde todos los procesos son interdependientes; permite homogeneizar los sistemas de formación, desarrollo y gestión del conocimiento y persigue la excelencia en sus procesos con el fin de mantener a la compañía en una posición de referencia tanto nacional como internacional.

Conscientes de la importancia que la capacitación supone, bajo el marco del Modelo de Gestión del Talento, se ha elaborado el **Plan de Formación y Desarrollo**. Este Plan aúna la planificación e implementación de programas de desarrollo y acciones formativas, que facilitarán la consecución de los objetivos de la organización y de las personas que la forman.

El Plan hace un especial hincapié en el impulso del **liderazgo**. Hoy más que nunca es fundamental el papel del líder, un líder flexible y ágil que impulse y apoye el aprendizaje colaborativo, que anime a compartir el conocimiento y que adquiera un compromiso en la evolución 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 poner a disposición las herramientas y conocimientos adecuados que faciliten un entorno seguro y saludable y facilitar a cada persona la interiorización de las mejores prácticas en esta materia.

Dentro del Modelo de Gestión del Talento, vamos a evolucionar la gestión de la formación hacia un modelo de universidad corporativa denominado Campus REE.

Con esta evolución, **Campus REE** constituirá una plataforma de despliegue de la estrategia, valores y cultura del grupo Red Eléctrica que facilitará la consecución de objetivos de negocio y actuará como espacio de encuentro, catalizador del aprendizaje y la gestión del conocimiento.

Además, estamos en la fase final en la construcción de nuevas instalaciones al servicio de la formación y el aprendizaje que dotaremos de modernos equipos tecnológicos y espacios de colaboración.

El conjunto de todos nuestros esfuerzos e ilusiones, aunados, contribuirán definitivamente a que Red Eléctrica continúe siendo una empresa de referencia, nacional e internacional, por su excelencia técnica, humana y por el servicio que presta a la sociedad.

02

**Modelo
de Gestión
del Talento**

Modelo de Gestión del Talento

El Modelo de Gestión del Talento, diseñado para dar respuesta al Plan estratégico de la compañía y al Plan director de RR. HH., persigue un enfoque sistémico de todos los procesos incluidos en la gestión del talento, facilitando una gestión interdependiente de los mismos durante el ciclo de vida de las personas empleadas.

Para desarrollar el Modelo primero se ha definido qué es el 'Talento' en Red Eléctrica y quién lo gestiona; qué elementos o procesos existen para gestionar el talento y cuál es la estrategia de aprendizaje que la compañía define para homogeneizar los distintos programas y para tener en cuenta como base de cualquier metodología de formación utilizada en el futuro.

¿Qué es el Talento?

Para Red Eléctrica el Talento es la combinación de **Conocimiento, Habilidad y Actitud** que unido a la **Acción**, permite un destacado desempeño y el potencial suficiente para alcanzar los objetivos que se persigan en el negocio.

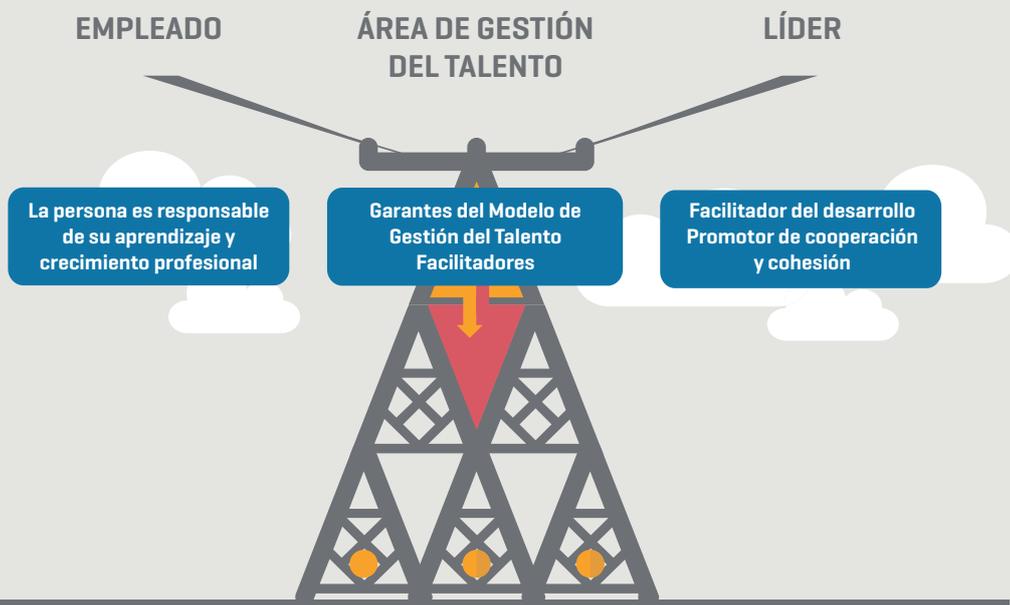
¿Quién gestiona el Talento?

La responsabilidad de la Gestión del Talento no recae únicamente en la propia unidad de Gestión del Talento. Tanto el líder como la propia persona empleada son responsables del proceso de aprendizaje y crecimiento profesional. En este sentido, el Modelo de Gestión del Talento se basa en el **principio de corresponsabilidad**; solo así se conseguirá



alcanzar el desarrollo del talento deseado y los objetivos de negocio marcados.

- **La persona empleada:** responsable de su aprendizaje y crecimiento profesional, debe asumir un compromiso y mostrar actitud de autodesarrollo.
- **El líder:** facilitador y comprometido con la formación y desarrollo de sus colaboradores.
- **El área de Gestión del Talento:** garante del Modelo de Gestión del Talento, apoya en la Gestión del Aprendizaje y Desarrollo.



La Gestión del Talento acompaña a la persona empleada en todo su ciclo de vida en la organización.

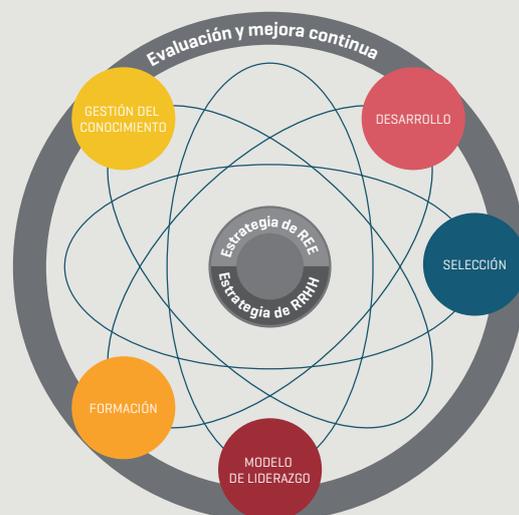
La Gestión del Talento es una responsabilidad compartida

¿Qué elementos existen para gestionar el Talento?

La **Gestión del Talento** incluye un conjunto de procesos diseñados para incorporar nuevas personas empleadas de valor en la empresa, además de desarrollar y retener el capital humano que existe en la propia compañía. La Gestión del Talento incluye, por tanto el **proceso de empleo** (reclutamiento, selección y movilidad interna), de **formación** (capacitación técnica y de habilidades), de **desarrollo** (programas para el crecimiento profesional), el **proceso de evaluación del desempeño**

y otros procesos de medición que permiten reorientar e impulsar la mejora continua.

Asimismo se contemplan la **Gestión del Conocimiento** y el **Modelo de Liderazgo**. Estos elementos, fundamentales en la Gestión del Talento, facilitan la transmisión del conocimiento clave en la compañía e impulsan la implicación del líder para alcanzar un mayor compromiso y desarrollo de las personas que componen nuestra organización.



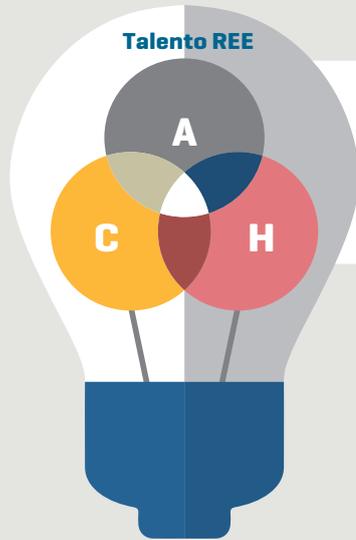
Estrategia de Aprendizaje

Un elemento clave dentro del Modelo de Gestión del Talento es la **Estrategia de Aprendizaje**. Ésta se concibe como el marco propio de aprendizaje, de forma que actúa como referencia en la construcción de los programas de formación y desarrollo.

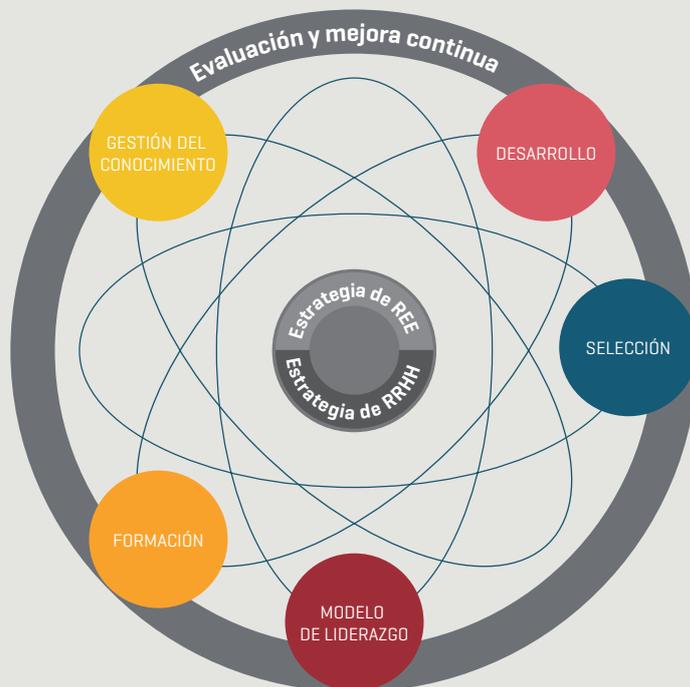
Una Estrategia de Aprendizaje constituye el **estilo de aprendizaje** de la compañía, de manera que se establecen las características que lo identifican y los elementos diferenciadores respecto a otras organizaciones

Para asegurar el éxito de estos programas, hemos creado una Estrategia de Aprendizaje





¿De qué elementos dispone Red Eléctrica para gestionar el Talento?



Programas de Formación y Desarrollo

Programa CapaciTa	Formación en Calidad
Programa THabla	Programa InTegra
Programa AseguraT	Programa ExperTos en RED
Programa NaTura	Programa Enlace
Programa CapaciTa Competencias	Programa de Movilidad
Programa Tendiendo redes con RC	Programa Banco de PoTencial
Formación en Conciliación	Programa LideraT
Formación en Riesgos penales	Programa PracTica
Formación en Igualdad	

Todo programa o acción formativa debe atender a unos principios y a una metodología; debe estar basado en un itinerario tipo [o modelo pedagógico] y debe ser susceptible de medir sus resultados.

Principios de aprendizaje

Los principios bajo los que Red Eléctrica construye su oferta de formación y desarrollo son:



- **Autodesarrollo:** fomento de las acciones de autodesarrollo de manera que sea el propio empleado el que se responsabilice y comprometa con su aprendizaje.
- **Implicación del líder:** fomento del rol del líder como facilitador y participe en el proceso de aprendizaje. Figura clave en el modelo. Debe ayudar a sus equipos en el desarrollo tanto durante, como a la finalización de las acciones formativas.
- **Excelencia:** optimización de recursos e incremento de la calidad. Medición y seguimiento de las acciones.

- **Innovación y mejora continua:** formación diferenciada y búsqueda de nuevos recursos.
- **Empleabilidad:** formación enfocada y diferencial que permita la transferencia al puesto para las personas empleadas así como la polivalencia y la transversalidad.

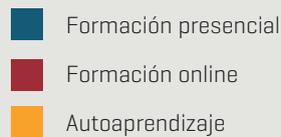
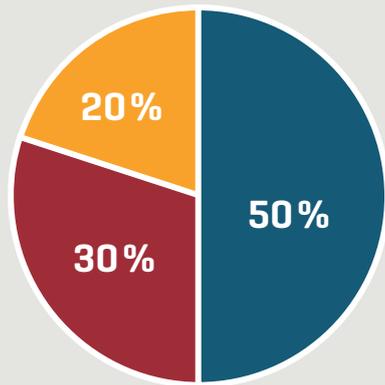
Metodología

La Estrategia de Aprendizaje sigue el enfoque metodológico **70-20-10**. [Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger] que se basa en:

- El **70%** del aprendizaje se realiza **en el puesto de trabajo**.
- El **20%** es **aprendizaje adquirido** durante los procesos de observación del entorno.
- El **10%** es **aprendizaje formal**.



Para el desarrollo del aprendizaje formal la tendencia futura dentro del referido '10% de aprendizaje formal', el tipo de metodología a utilizar se puede desglosar en:



El **Itinerario Tipo** consta de las siguientes fases:

- **Comunicación inicial** al participante del programa.
- Todo programa formativo tendrá un **trabajo previo** a realizar.
- La **acción central** del programa es aquella que profundiza en los conocimientos definidos o trabaja en el desarrollo de habilidades y competencias objetivo del programa.
- Todo programa tendrá un **Entorno Colaborativo**.
- **Medición de resultados** de satisfacción de la formación, adquisición de conocimientos, la transferencia al puesto de habilidades e incluso el ROI en determinados programas.

Homogeneización del aprendizaje

Teniendo en cuenta los principios y el enfoque metodológico, se define un **Itinerario Tipo** que es el modelo pedagógico ideal en el que deben basarse los programas formativos y de desarrollo de tal forma que la formación que se diseñe siga, en la medida de lo posible, la estructura definida:

ESTRUCTURA COMÚN:



Medir para la mejora continua

Durante el año 2016 se ha consolidado la implantación de un evolucionado Sistema de Evaluación de la formación que permite conocer cuál es la valoración y el cálculo del retorno de la inversión, el **ROI de la formación**.

El siguiente diagrama de bloques establece el marco de referencia del nuevo modelo de evaluación de la formación, que aúna tanto las fases de planificación como de evaluación propiamente dicha.

En un primer momento, partiendo del bloque de *Planificación*, las áreas de negocio y el área de Gestión del Talento intervienen con el objetivo de efectuar una detección de necesidades y obtener el plan de formación anual.

Para ello se tienen en cuenta distintos inputs, que se describen en el Modelo de Gestión del Talento: detección de necesidades, resultados de la evaluación del desempeño, resultados del plan de formación del año anterior y directrices anuales.

Con el plan formativo definido, a cada programa de formación se le aplica el bloque de *Eficacia*, consistente en:

- un primer nivel de satisfacción [Perspectiva de Satisfacción] para conocer las impresiones que los alumnos han tenido del curso, mediante el cuestionario de satisfacción,
- un segundo nivel de conocimiento real [Perspectiva de Conocimiento Real] compuesto por una prueba antes y después de la acción formativa, con objeto de obtener el incremento de conocimiento tras la formación y



- un tercer nivel de impacto [Perspectiva de Impacto] que tiene como meta el conocimiento de la aplicación de esos conocimientos en la actividad diaria del alumno, obtenido mediante el cuestionario de impacto.

Estos tres niveles de evaluación conforman la eficacia de la formación, que tras cuantificarlos dan paso al siguiente bloque, cuarto nivel del modelo, denominado cálculo del ROI de la formación.

El cálculo del ROI [Perspectiva del ROI] nos ofrecerá en sí mismo un indicador del estado actual de la formación. Este modelo permitirá obtener un valor del ROI, desde cada acción formativa hasta todo el conjunto de la formación de la compañía. Este cálculo aporta un estadio de análisis innovador.

Con este nivel de detalle analítico, el siguiente paso, la comunicación de los resultados de la formación a las diferentes unidades organizativas,

adquiere una dimensión diferente ya que permite la involucración de las unidades correspondientes hasta el nivel de acción formativa.

Este proceso da lugar a una mayor atención sobre la formación que requieren las personas empleadas para el desempeño óptimo de sus funciones.

El cálculo estimado en 2016 ha demostrado una tendencia progresiva positiva del 10% en el retorno de la inversión en formación en los últimos cinco años.



03

**Evolución de
la gestión de
la formación
al modelo de
universidad
corporativa:
Campus REE**

Evolución de la gestión de la formación al modelo de universidad corporativa: Campus REE

Campus REE es una evolución natural de la gestión de la formación hacia un nuevo modelo de universidad corporativa. Esta orientación supone un importante avance respecto a los centros de formación interna implantados en la compañía desde el año 2004, al pasar de un enfoque principalmente técnico a un enfoque integral.

Para el diseño de Campus se ha realizado un diagnóstico previo de la situación, utilizando la herramienta de acreditación CLIP (*Corporate Learning Improvement Process*) de la EFMD (*European Foundation for Management Development*). El diagnóstico inicial ha facilitado desarrollar el marco deseado y la elaboración de un plan de acción a implantar a partir de 2017.

Principios de Campus REE



MISIÓN de Campus REE

Plataforma de despliegue de la estrategia, valores y cultura del Grupo Red Eléctrica que facilite la consecución de los objetivos de negocio, actuando como espacio de encuentro, y catalizador del aprendizaje y la gestión del conocimiento de sus grupos de interés.

VISIÓN de Campus REE

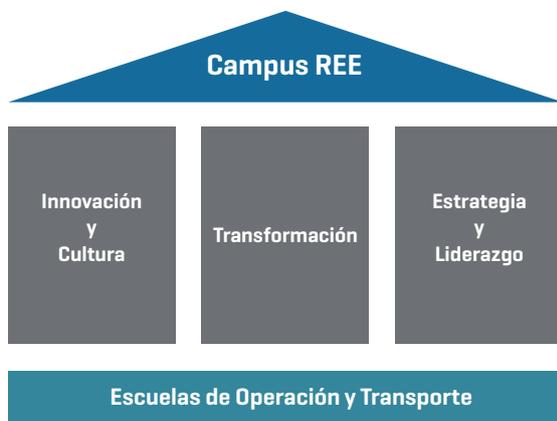
Ser un referente global en la gestión del talento a través del desarrollo del potencial de las personas, y el mejor socio estratégico del negocio, de instituciones educativas y empresariales, nacionales e internacionales

Factores de éxito de Campus REE



El diseño de Campus REE se ha elaborado desde dentro de la compañía, con la implicación de la dirección y de las unidades que la componen, y la referencia de las mejores prácticas investigadas a nivel nacional e internacional.

Campus REE está basado en tres pilares fundamentales: innovación y cultura, transformación, y estrategia y liderazgo, sobre la base de la formación técnica de las Escuelas técnicas de Operación y de Transporte.



Se ha desarrollado un Plan de Comunicación que acompañará la implantación y el desarrollo de Campus REE que permitirá:

- Transmitir de manera clara, sencilla y precisa la visión y la misión de Campus REE.
- Mantener un alto nivel de interacción con sus diferentes grupos de interés a fin de ofrecer el más alto nivel en los servicios que ofrezca.
- Instalar una vía que garantice la comunicación permanente.

Uno de los elementos clave de este Plan de Comunicación ha sido la definición de un lema representativo de Campus REE.

Lema de Campus REE: Creer, Crear y Crecer (C³)

Campus REE constituirá una herramienta integral de apoyo para la implantación de la estrategia de la compañía más allá del conocimiento técnico, y facilitará, dentro del Modelo de Gestión del Talento, la consecución de los objetivos de negocio mediante el aprendizaje y la gestión del conocimiento.

Nuevas instalaciones al servicio de la formación, el desarrollo y el aprendizaje

Durante 2016 se ha finalizado la construcción de un nuevo edificio, situado en el municipio de Tres Cantos.

El nuevo edificio, que se inaugurará en 2017, estará compuesto por modernas instalaciones y dispondrá de espacios adicionales que mejorarán los recursos disponibles actualmente:

- **Sala doble para el Simulador de Entrenamiento de Operadores (OTS)** que permitirá realizar dos cursos independientes de forma simultánea. Alternativamente, permitirá la interacción con centros de control diferentes o de diferentes compañías.
- **Aula-taller de protecciones y comunicaciones**, orientado a la formación de los técnicos de transporte en las tecnologías relacionadas **con los sistemas secundarios de subestaciones**.

- **Aula-taller de Transporte**, que albergará los equipos relacionados con la formación práctica en la tecnología de alta tensión (transformador, maquetas de apartamento, manipulación de SF₆, celda de 66 kV, etc.) y formación en materia de seguridad y salud laboral (riesgo eléctrico en baja tensión, manipulación de cargas...).
- Posibilidad de **Tele-formación** en todas las aulas, metodología utilizada cuando las materias de formación y la dispersión geográfica de los alumnos lo aconsejan. Esta opción permite ahorrar en costes de desplazamientos, manutención y alojamiento de los alumnos que reciben esta formación a distancia.
- Aulas de formación y desarrollo.
- Espacios de colaboración, innovación y encuentros.
- Equipamiento tecnológico de última generación: pantallas y herramientas de instrucción tecnológicas que garantizan nuestra política de 'papel cero'.

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. Disponen de un aula para impartir la teoría y de un taller para la parte práctica, dotada 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.

Equipo docente: Banco de Expertos.

El Modelo de Gestión del Talento de Red Eléctrica impulsa el desarrollo individual, la adquisición y la transmisión del conocimiento. Como consecuencia de ello, un elevado número de acciones de formación son impartidas por expertos internos de la compañía.

En el año 2017 se pondrá en marcha el 'Banco de Expertos' que permitirá ampliar la red de expertos internos que faciliten la transmisión del conocimiento.

- Identificación de las personas empleadas con conocimiento experto.
- Adecuación de los conocimientos impartidos a las necesidades específicas de Red Eléctrica.
- Intercambio de conocimientos entre las personas empleadas.
- Homogeneidad en la formación.
- Aseguramiento de la difusión, mantenimiento y evolución del conocimiento interno.

04

Plan de Formación y Desarrollo

Plan de Formación y Desarrollo

Desde su creación, Red Eléctrica mantiene un compromiso constante con la formación y el desarrollo de sus profesionales hacia la mejora continua y la excelencia. Por ello, anualmente se elabora un Plan de Formación y Desarrollo con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de la organización.

¿Cómo trabajamos para el diseño del Plan?

El Plan aúna la planificación e implementación de las acciones formativas y orientadas al desarrollo, que impulsarán

a los profesionales a una mejora en su capacitación, facilitando así la consecución de los objetivos del negocio y las necesidades de crecimiento de todos los profesionales.

Para el diseño del Plan, el área de Gestión del Talento trabaja en las fases que se muestran a continuación de forma alineada con la estrategia de la compañía y de RR. HH.:



[1] La Mesa de Talento es un órgano de validación y consenso que contribuye a dotar de mayor rigor, objetividad y transparencia a todos los procesos relacionados con la Gestión del Talento de las personas empleadas: formación, desarrollo, evaluación del desempeño y movilidad.

Objetivos del Plan

El Plan de Formación y Desarrollo persigue los objetivos de:

- **Potenciar** el desarrollo profesional de los empleados/as de Red Eléctrica a través de Programas que impulsan las competencias técnicas y genéricas definidas por la compañía.
- **Acompañar** a los profesionales de Red Eléctrica en el desempeño de sus funciones, prestando especial atención a las necesidades de integración de las nuevas incorporaciones a la compañía y a las necesidades derivadas de los cambios funcionales que hacen necesaria la definición de acciones concretas de formación.
- **Ofrecer alternativas** formativas y de desarrollo innovadoras que promuevan **la mejora continua y la excelencia**, alineadas con la estrategia de la compañía.
- **Dar respuesta** a las necesidades de las Unidades de Negocio, tanto aquellas que pueden planificarse como las no planificadas o las derivadas de la innovación y que requieren una respuesta proactiva por parte del área de Gestión del Talento.
- **Impulsar el desarrollo** gerencial de los directivos y de las personas pertenecientes a grupos de alto potencial, asentando comportamientos y estilos que impulsan una dirección eficaz, siguiendo las directrices definidas en el Modelo de Liderazgo de la compañía.

- Facilitar la formación en **Seguridad y Salud** necesaria para que las personas realicen su desempeño de manera segura.

Metodología

La metodología se define en función de cada una de las acciones de la oferta formativa, teniendo en cuenta la Estrategia de Aprendizaje marcada en el Modelo de Gestión de Talento.

Para determinar las metodologías más adecuadas en el desarrollo de los contenidos, se considera tanto el objetivo que persigue cada actividad como el colectivo de personas al que va dirigida.

La metodología aplicable abarca tanto la formación presencial como la virtual y la combinación de ambas. Se pretende fomentar la utilización de la formación virtual establecida el Modelo de Gestión del Talento.

Formación virtual: una apuesta por las nuevas tecnologías

Desde el Departamento de Gestión del Talento se apuesta por incrementar la formación virtual con el objetivo de proporcionar a las personas empleadas metodologías alternativas que potencien el autodesarrollo y las experiencias colaborativas.

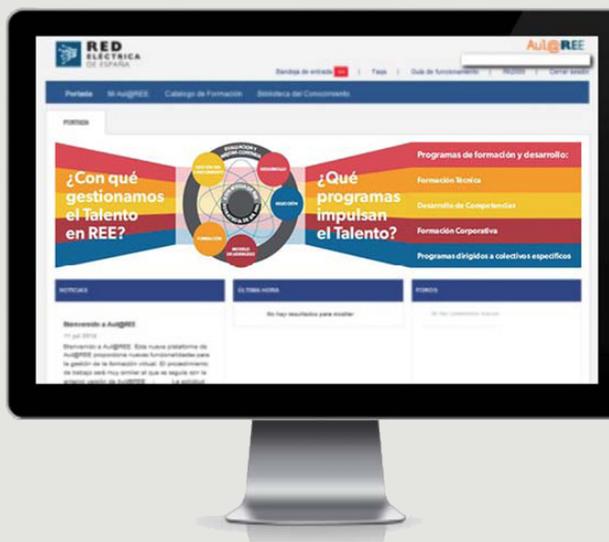
Actualmente, se cuenta con una plataforma virtual de aprendizaje, Aul@REE, como canal de encuentro para compartir diferentes recursos de aprendizaje: cursos virtuales, lecturas, cuestionarios, píldoras formativas, referencias bibliográficas, sesiones de formación grabadas, así como recomendaciones de las personas participantes en los diferentes programas formativos.

El Departamento de Gestión del Talento pretende convertir esta herramienta en un recurso 'vivo' que, además de englobar el conocimiento teórico, facilite su transmisión y permita compartir experiencias de formación y desarrollo a todos los profesionales de la compañía. Existe un catálogo de cursos virtuales a los que se puede acceder desde **miRED** en **Aul@REE**.

Se ampliará la oferta de formación virtual con nuevos cursos y con la 'virtualización' de formaciones ya existentes. Estos son algunos ejemplos:

- Construcción y mantenimiento de infraestructuras eléctricas de alta tensión.
- C05 Riesgo eléctrico en alta tensión y gestión de descargas.
- C06 Gestión de la prevención.
- C07 Trabajos en alturas [básico].
- C10 Conducción de todoterrenos [básico].
- C11 Lucha contra incendios [básico].
- C12 Primeros auxilios [básico].
- C18 Trabajo en oficinas.
- C19 Conducción segura y eficiente de vehículos turismo [básico].
- C21 Trabajos en espacios confinados [básico].
- Algunas aplicaciones como SIGIMAN, PORTEMAN, MOVIMAN, etc.
- Sensibilización de la discapacidad.
- Grabaciones de procedimientos de trabajo de ciertas actividades como manipulación del gas SF₆, Operación Local, etc.

Como novedad algunos de los cursos son de libre acceso, como por ejemplo la formación de Office 2013.



05

Programas de Formación y Desarrollo

Programas de Formación y Desarrollo

La oferta formativa se agrupa en torno a cuatro bloques temáticos:

1. Formación Técnica

Abarca los programas técnicos de formación que incluyen los aspectos teóricos y prácticos que es necesario conocer para trabajar en cada Unidad de Negocio, así como la formación en procesos y procedimientos. Este bloque también incluye el nuevo programa de Idiomas y formación en Seguridad.

- Programa CapaciTa
- Programa THabla
- Programa AseguraT
- Programa NaTura

2. Desarrollo de competencias

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

- Programa CapaciTa Competencias

3. Formación Corporativa

Contiene acciones o programas transversales a toda la compañía.

- Programa de Responsabilidad Corporativa
- Formación en Conciliación
- Formación en Riesgos penales
- Formación en Igualdad
- Formación en Calidad

4. Programas dirigidos a colectivos específicos

Programas creados de manera específica para el desarrollo de determinados colectivos tales como personas recién incorporadas, personas con alto potencial y equipo directivo.

- Programa InTegra
- Programa Enlace
- Programa de Movilidad
- Programa ExperTos en RED
- Programa Banco PoTencial
- Programa LideraT
- Programa PracTica

5.1

Formación Técnica

El programa de formación técnica constituye una parte fundamental del plan de formación y desarrollo de Red Eléctrica, ya que incluye los conocimientos necesarios que debe dominar la persona empleada para el desempeño de sus funciones.

Desde el departamento de Gestión del Talento se gestiona toda la formación técnica de la compañía. Ello requiere abarcar una amplia variedad de áreas de conocimiento, que se estructuran en tres programas fundamentales:

- Formación dirigida a las personas empleadas de la familia de **infraestructuras de transporte**.
- Formación dirigida a las personas empleadas de la familia de **gestión técnica del sistema**.
- Formación dirigida a las personas empleadas de las familias de **gestión de servicios corporativos y administración y gestión económico-financiera**.

Debido al volumen de formación necesaria y el elevado número de técnicos a los que va dirigida, desde Gestión del Talento se diseñan catálogos de formación específicos para estas áreas de negocio con acciones formativas de interés.

El **catálogo de formación** es dinámico y evoluciona cada año incluyendo nuevos cursos y descatalogando otros, según las necesidades de las personas de la compañía.

Programa CapaciTa

Objetivos

- Capacitar a las personas empleadas de Red Eléctrica para desempeñar sus funciones en el puesto de trabajo.
- Ofrecer programas de reentrenamiento **de acuerdo a las necesidades cambiantes de la compañía que faciliten el desarrollo profesional de las personas empleadas.**
- **Difundir el conocimiento de Red Eléctrica** como transportista y operador del sistema eléctrico a otras entidades del sector tanto del ámbito nacional como internacional.

¿A quién va dirigido?

- A todas las personas empleadas del Grupo Red Eléctrica.
- El programa CapaciTa **se estructura en torno a tres grandes áreas de conocimiento:**
 - Formación dirigida a las personas empleadas de la familia de infraestructuras de transporte.
 - Formación dirigida a las personas empleadas de la familia de gestión técnica del sistema.
 - Formación dirigida a las personas empleadas de las familias de gestión de servicios corporativos y administración y gestión económico-financiera.

¿Qué vas a aprender?

- Conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar correctamente la actividad profesional.

Contenidos

- Operación y Transporte de Energía Eléctrica.
- Económico-financieros.
- Jurídico-legales.
- Transversales.

Novedades del programa

En el año 2016 caben destacar las siguientes novedades:

- Ampliación y consolidación de la formación práctica acerca de sistemas de protecciones en el aula taller de protecciones de Tres Cantos.
- Habilitación en operación local para técnicos de Red Eléctrica.
- Formación específica de bombeo para el proyecto de Chira-Soria.
- Nuevo programa de Especialistas de Operación del Sistema Eléctrico.
- Formación en manipulación de SF₆ sin habilitación.
- Incorporación al plan de formación de todas las personas empleadas en las empresas filiales del Grupo Red Eléctrica.
- Formación de mejora de procesos metodología lean.
- Formación de dirección de proyectos de acuerdo a la ISO 21500.

Por la diversidad de perfiles y grados de especialización es necesario desarrollar con más detalle los planes de formación incluidos en el programa CapaciTa:

- **Programas de Formación** teórica que abarcan los conceptos fundamentales de todas las áreas de conocimiento comentadas anteriormente.
- **Programas de reentrenamiento** destacando los dirigidos a dos grandes colectivos:
 - > **Operadores del centro de control.** Incluye el reentrenamiento en los planes de reposición de servicio así como el análisis y estudio de diferentes situaciones críticas de operación del sistema.
 - > **Técnicos de mantenimiento de instalaciones.** Para garantizar su máxima cualificación y actualización profesional y conseguir un óptimo nivel de conservación de las instalaciones, asegurando su máxima disponibilidad.
 - > Para **colectivos menos numerosos** no existen planes específicos de reentrenamiento pero quedan contemplados, igualmente, con los cursos de nivel avanzado que incluyen objetivos particulares de reciclaje.
- **Formación postgrado.** Constituye un capítulo importante dentro de la formación avanzada del programa CapaciTa. Actualmente se mantienen acuerdos con varias universidades:

1. **Máster en Proyecto, Construcción y Mantenimiento de Infraestructuras Eléctricas de Alta Tensión** [ICAI]. Dirigido a técnicos titulados fundamentalmente de las áreas de negocio. El formato es mixto con clases y tutorías virtuales y exámenes presenciales en la universidad. Está compuesto por dos programas postgrado de un año de duración cada uno:

- *Proyecto y Construcción de Infraestructuras Eléctricas de Alta Tensión.*
- *Mantenimiento de Infraestructuras Eléctricas de Alta Tensión.*

El principal objetivo es aportar una visión global del negocio de Transporte, tanto para los técnicos de la familia de infraestructuras de transporte como para otros técnicos que precisan adquirir o mejorar esta visión. Se trata, por tanto, de una iniciativa para aumentar la empleabilidad y la movilidad interna.

2. **Especialización en Economía del Sector Energético** (Universidad Carlos III). Dirigido a titulados superiores, principalmente de las áreas de negocio. Proporciona una visión general del funcionamiento del sector energético español dentro de un contexto de liberalización a escala internacional y da a conocer la interacción entre las principales industrias del sector eléctrico y gasístico. El curso es íntegramente presencial y en idioma inglés.

3. Curso de Especialista en Operación del Sistema (Red Eléctrica-ICAI).

Postgrado en el que la Universidad Pontificia de Comillas (ICAI) aporta la base teórica y la titulación académica, Red Eléctrica aporta la parte práctica a través del simulador para entrenamiento de operadores. Está dirigido a futuros operadores de centros de control eléctrico.

Un elemento fundamental en la capacitación de las personas empleadas es la **formación práctica**. Existen programas específicos de formación práctica entre los que cabe destacar:

- La formación sobre la operación de sistemas eléctricos que se realiza en el OTS. Dirigida a otros colectivos, no solo operadores.

El Simulador de Entrenamiento de Operadores (OTS):

- > Es la herramienta de referencia para el reentrenamiento del colectivo de las personas que componen los centros de control.
- > Facilita la actualización técnica y la valoración de la capacidad de respuesta en situaciones complejas y bajo presión.
- > Está actualizado con las réplicas de los Centros de Control Eléctricos CECOEL y CECORE y del centro de control de Energía de Régimen Especial (CECRE).

Características principales del simulador OTS:

- Posibilita modelar con gran precisión el comportamiento de un sistema eléctrico y reproducir exactamente el sistema real sobre el que trabajan los operadores.
- Es útil para el entrenamiento de la gestión en situaciones de riesgo y así como los planes de reposición de servicio.
- Formación sobre los sistemas de control, protección y comunicación impartida en el Aula-taller de Tres Cantos, dirigida fundamentalmente a técnicos de ingeniería, construcción y mantenimiento.
- Formación sobre equipos específicos organizada en las instalaciones de los propios fabricantes o suministradores cuando no se dispone de los medios necesarios en las instalaciones de Tres Cantos.
- Otros cursos de carácter fundamentalmente práctico:
 - Instalación de apoyos de emergencia.
 - Topografía y equipos GPS.
 - Termografía, etc.

El programa CapaciTa también incluye toda la formación en informática y tecnologías de la información:

- Herramientas corporativas, que incluyen desde los paquetes de ofimática a las aplicaciones corporativas tipo SAP, BDI, ADIR, GEORED, etc.
- Informática técnica, donde se incluyen paquetes de software técnico más especializado tipo PSS-E, Matlab, AutoCAD, PSCAD, Oracle, etc.

Como programas de reentrenamiento cabe destacar principalmente los dirigidos a dos grandes colectivos: Operadores del Centro de Control y Técnicos de Mantenimiento de Instalaciones.

Además se gestionan otras actividades de valor para la compañía:

- **Simulacros de reposición de servicio.** Donde se hace protagonista el liderazgo de Red Eléctrica, que garantiza la cualificación para una actuación ante 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 así como europeas.
- **Formación en manipulación del gas SF₆.** Una vez realizado el entrenamiento necesario para la certificación de manipuladores de SF₆; certificación obligatoria para todas aquellas personas empleadas de Red Eléctrica que realicen

la recuperación de dicho gas, según el R.D. 795/2010. Esta formación ha entrado a formar parte del catálogo de cursos.

- Por otra parte, desde el segundo semestre del 2016, a través de Aul@REE, se encuentran grabaciones de vídeo de corta duración, con las que los manipuladores de SF₆ podrán repasar los trabajos que se realizan habitualmente con este gas. Adicionalmente, considerando el fuerte impacto medioambiental que tiene el gas SF₆, se realizarán sesiones de formación técnica, seguridad y medioambiental sin certificación.
- **Habilitación de personas empleadas como operadores locales de subestaciones.** En 2016 se ha iniciado la habilitación de personas empleadas 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 la actividad de Operación Local de Subestaciones.
- **Acreditación de técnicos de contrata** para la realización de operación local sin supervisión. El objetivo es la homologación del personal de otras empresas que trabajan en las instalaciones de Red Eléctrica. Con esta iniciativa, se pretende reducir los riesgos laborales que se derivan de este tipo de trabajos e incrementar la calidad y eficiencia en el mantenimiento de sus líneas y subestaciones.

Programa THabla

Red Eléctrica mantiene una apuesta decidida por lograr que todas las personas empleadas que lo requieran posean un nivel de competencias lingüísticas en idioma extranjero que posibiliten una interlocución fluida.

Objetivos

- Desarrollar las competencias y habilidades de comunicación en idioma extranjero de acuerdo a los objetivos pedagógicos establecidos.
- Lograr que las comunicaciones orales y escritas con instituciones, proveedores y organismos internacionales, se realicen de manera eficiente, manteniendo el status de la compañía en los niveles de calidad y eficiencia habituales.

¿A quién va dirigido?

- Personas de la compañía que así lo requieran para el desempeño de sus funciones actuales o futuras.

¿Qué vas a aprender?

- Desarrollar las destrezas de comunicación oral y escrita en los idiomas inglés y/o francés, necesarias para el desempeño presente o futuro de los puestos de trabajo de la compañía. El programa de idiomas se desarrollará de acuerdo al marco europeo de referencia, en función de las necesidades individuales de las personas que participan en el programa.

Contenidos

- Los establecidos para cada nivel de conocimiento, según el marco europeo de referencia para las lenguas (MCER).
- Nuevos contenidos en habilidades de gestión empresarial.
- Acreditaciones oficiales (First Certificate, Advance, TOEIC).

Novedades del programa

El programa de formación en idiomas incorpora mejoras sustanciales: desde la propia detección de necesidades, que indagará sobre la necesidad/oportunidad de uso del idioma en la actividad profesional, hasta una evolución en la metodología de formación que, de forma progresiva, sustituirá las clases presenciales por el uso de la tecnología al servicio del programa.

La mayor parte de la formación se va a realizar, a través de Aul@REE, con una **plataforma de formación** de última generación que dé respuesta, de forma personalizada, a las necesidades de las personas empleadas.

Programa AseguraT

Red Eléctrica potencia la seguridad y salud de sus profesionales facilitando el conocimiento preciso de los riesgos asociados a cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta las instalaciones donde cada trabajador realiza sus actividades, y las medidas que se deben tomar para evitar dichos riesgos.

Para conseguirlo, define un Plan de Formación en Seguridad y Salud Laboral (SSL) de forma que se optimicen los recursos y se dé cumplimiento a la normativa legal. Las actividades que se realizan para la elaboración del plan general de formación en seguridad y salud laboral se recogen en la guía de actuación AM012, accesible mediante el icono Normativa de miRED. El objeto de la guía es establecer un plan permanente de acciones formativas en seguridad y salud laboral, de forma que se optimicen los recursos y se dé cumplimiento a lo que la normativa legal establece en este campo. La mejora del conocimiento, así como la gestión del mismo, pueden ser adquiridas complementariamente mediante la experiencia, la mejora de los procesos y el análisis de los resultados obtenidos en seguridad y salud laboral.

Las principales actividades que se establecen en la AM012 son:

Establecimiento de los grupos de identificación de riesgos.

- Para planificar las actividades en seguridad y salud laboral, se establecen los grupos de identificación en los que se encuadra a todo el personal de Red Eléctrica. Una persona puede estar encuadrada en más de un grupo.
- Los grupos se establecen atendiendo a las actividades que se realizan en Red Eléctrica y a consecuencia de ello a los riesgos a los que están expuestos los trabajadores dependiendo del puesto de trabajo que desarrolla. Cada uno de estos grupos corresponderá a una cualificación.
- Existen 3 grupos relacionados con riesgos generales asociados a puestos de trabajo, 12 grupos de carácter específico asociados a actividades y 3 grupos asociados a personas por la función concreta que desempeñan.

Identificación de las formaciones necesarias.

- El Departamento de Gestión del Talento, define las necesidades formativas que han de ser cubiertas para cada grupo de identificación y su periodicidad de aplicación. Estas necesidades se transforman en acciones formativas concretas mediante el diseño de contenidos teóricos y prácticos, presenciales y virtuales.

Asignación de trabajadores a los grupos.

- Al incorporarse un trabajador a una unidad organizativa, por nuevo ingreso o cambio de actividad, será asignado automáticamente a los grupos de identificación asociados al puesto de trabajo que va a desempeñar.

Planificación de la formación.

- Este sistema de gestión y la estructura descrita en la guía AM012 se ha construido informáticamente en aplicaciones corporativas de SAP (SIGIFORM, SIGIDEPE y SIGIORG) para obtener la situación real en una fecha determinada y, de este modo, poder diseñar el programa de formación para el nuevo periodo.

Objetivos

- Capacitar a las personas empleadas de Red Eléctrica para desempeñar las actividades de su puesto de trabajo u otras actividades voluntarias, mejorando los conocimientos y cumpliendo con la normativa legal que se establece en materia de prevención de riesgos laborales.

¿A quién va dirigido?

- A todas las personas empleadas de Red Eléctrica.

¿Qué vas a aprender?

- Riesgos asociados a los trabajos que se realizan para cumplir con las funciones asignadas.

- Procesos de trabajo seguros.
- Cómo optimizar los recursos que facilita la empresa.
- Normativa legal e interna sobre prevención de riesgos laborales.
- Equipos de Protección individual disponibles en Red Eléctrica para las distintas actividades de los puestos de trabajo.
- Aspectos relacionados con el concepto de empresa saludable.

Contenidos

- Grupo de identificación de riesgos:
 - > Trabajos de gestión o administrativos en oficinas.
 - > Trabajos a turnos.
 - > Programación, verificación, preparación y ejecución de trabajos de construcción y mantenimiento de instalaciones.
 - > Ejecución de trabajos en baja tensión.
 - > Trabajos en alturas.
 - > Manipulación manual y mecánica de cargas.
 - > Trabajos en espacios confinados.
 - > Trabajos de tala, poda y desbroce de arbolado.
 - > Desplazamiento en vehículos turismo y todoterreno.
 - > Primeros auxilios.
 - > Extinción de incendios, evacuación de edificios y brigadas de primera intervención en lucha contra incendios.
 - > Delegados de prevención.
- Concienciación en el cuidado de la salud.

Novedades del programa

Las cualificaciones obligatorias y habilitantes estarán accesibles en el autoservicio del empleado.

El plan de formación en seguridad y salud laboral vigente prestará especial atención a:

Formaciones de contratación externa:

- C07 Trabajos en altura para personal de líneas.
- C08 Manipulación manual y mecánica de cargas.
- C10 Conducción de todoterrenos.
- C11 Básico de lucha contra incendios.
- C12 Primeros auxilios, prestando especial atención a la reanimación cardio-pulmonar [RCP].
- C13 Riesgo eléctrico en baja tensión, con una carga predominantemente práctica y orientada a trabajos que se realizan en las instalaciones de la compañía.
- C19 Conducción de vehículos en condiciones adversas.
- C21 Trabajos en espacios confinados.

- Adaptación de contenidos de nivel básico a formato virtual de C07 Trabajos en altura para personal de líneas, C10 Conducción de todoterrenos, C11 Lucha contra incendios y planes de evacuación, C12 Primeros auxilios, C19 Conducción eficiente y segura de vehículos turismo [básico] y C21 Trabajos en espacios confinados.

Formaciones internas:

- Formación virtual C05 Riesgo eléctrico en alta tensión y gestión de descargos.
- Formación virtual C06 Gestión de la prevención.
- C15 Reciclaje en seguridad.
- Actualización de la formación virtual C18 Lugares de trabajo.
- Acciones formativas relacionadas con el modelo de empresa saludable.

Programa NaTura

La salvaguarda y protección del medio ambiente se recogen en uno de los valores culturales de la compañía (la conciencia ambiental). 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.

Objetivos

- Formar a la plantilla de Red Eléctrica en materia medioambiental.

¿A quién va dirigido?

- A todas las personas empleadas en la compañía y, específicamente, a los técnicos en medio ambiente.

¿Qué vas a aprender?

- Técnicas y legislación medioambiental.
- Impacto de nuestras acciones en el entorno.

Contenidos

- Técnico legislativo y medioambiental.

Novedades del programa

Durante 2016 se elaborará la primera versión de una guía de actuación con el objetivo de establecer un plan permanente de acciones formativas sobre medio ambiente, de forma que se mejore el conocimiento y se dé cumplimiento a lo que la normativa legal e interna de la compañía establece en este campo. La guía recogerá la asignación de las necesidades formativas medioambientales recomendadas, obligatorias o habilitantes para la mayoría de los puestos de la organización, principalmente para los puestos de la familia de infraestructuras de transporte. Esta guía de actuación para el plan de formación en medio ambiente contendrá:

- Agrupaciones de actividades relacionadas con el medio ambiente desarrolladas por el personal de la compañía.
- Puestos que gestionan, supervisan o ejecutan las actividades identificadas para cada grupo.
- Formaciones que deberá superar cada grupo. Los grupos se establecen atendiendo a las actividades que se realizan en Red Eléctrica y en consecuencia de ello a la necesidad de la adquisición de conocimiento relacionado con el puesto o la actividad de las personas empleadas.

A cada uno de estos grupos se le asignará una cualificación, que podrá tener el carácter de voluntaria, obligatoria o habilitante. La cualificación habilitante será necesaria para el desempeño de las actividades, tareas o funciones asociadas a un grupo concreto.

5.2

Programa de Desarrollo de Competencias

En la actualidad, Red Eléctrica apuesta no solo por definir modelos competenciales, sino también por diseñar procesos de desarrollo innovadores que faciliten a las personas empleadas tanto su desarrollo como que aseguren la **adquisición del conocimiento**, la práctica de los conceptos, el **aprendizaje experiencial y social** y la aplicación al puesto de trabajo.

Ante esta situación, la compañía ha implantado un proyecto para el desarrollo de las competencias clave que permitirá:

- **Sensibilizar** a los participantes y a sus responsables en la importancia de su rol para garantizar su propio desarrollo y el de sus equipos.
- **Implicar** a todos los participantes en la importancia de desarrollarse en las competencias de Red Eléctrica como palanca para la consecución de sus objetivos y los de la organización.
- **Entrenar** las técnicas y habilidades necesarias para resolver con éxito las situaciones reales de desempeño que requieren el uso de estas competencias.
- **Garantizar** el máximo aprovechamiento de la formación, utilizando recursos tecnológicos de alto impacto que impulsen la interactividad continua del colectivo.
- **Utilizar diferentes tipos de metodologías**, On-Line y presenciales, que faciliten y promuevan el aprendizaje, la creación del hábito y la transferencia al puesto de trabajo, de las competencias y comportamientos trabajados.
- **Fomentar** el aprendizaje a través de la experiencia compartida [mejores prácticas], análisis de situaciones, debates entre participantes y expertos, y la aplicación y puesta en práctica.

Los itinerarios de competencias proponen una metodología de trabajo *Blended learning* [presencial y virtual] que incorporará diferentes recursos para lograr los objetivos de aprendizaje y desarrollo en los diferentes niveles de cada competencia.

Cada itinerario formativo se compone de:

- **Entrenamiento on-line:** donde el participante accederá a las píldoras teóricas para asentar las bases del conocimiento, realizará actividades individuales y grupales definidas en las experiencias de aprendizaje y tendrá 3 sesiones síncronas [videoconferencia] programadas.
- **Sesiones presenciales:** el alumno participará en 3 sesiones presenciales con el objetivo de poner en común las prácticas realizadas y resolver dudas sobre los contenidos y prácticas realizadas.
- **Aplicación al puesto:** el participante generará su Plan de Desarrollo Individual [PDI], en la competencia correspondiente, adaptado a su nivel y centrado en la realización de actividades para la aplicación al puesto de los conocimientos adquiridos en la fase de aprendizaje.

Este programa contará con un **tutor virtual** que orientará, dinamizará, apoyará y hará seguimiento continuo al participante.

El participante será convocado por parte del Departamento de Gestión del Talento al itinerario correspondiente a través del entorno de aprendizaje de Red Eléctrica, donde se presentarán las diferentes actividades a realizar, el participante podrá conocer su avance y el grado de participación en todo momento.

Se han diseñado 7 itinerarios formativos que apoyan el desarrollo de las competencias genéricas requeridas en Red Eléctrica, con el objetivo de cubrir las áreas de mejora detectadas en cada competencia.

Objetivos

- Evolucionar el modelo de formación en competencias, desde el aprendizaje expositivo centrado en la adquisición de conocimientos teóricos hasta un aprendizaje social y experiencial, centrado en experiencias de aprendizaje prácticas y colaborativas, con un elevado grado de gamificación y motivación.
- Asegurar la transferencia al puesto de trabajo, con la generación de un Plan de Desarrollo Individual [PDI], centrado en cada competencia y que siga vigente a la finalización del itinerario formativo.

¿A quién va dirigido?

- A todas las personas empleadas de convenio de la compañía.

¿Qué vas a aprender?

- La adquisición de comportamientos que constituyen las competencias claves de Red Eléctrica, incluyendo una fase de aprendizaje y otra de aplicación al puesto de trabajo, generando Planes de Desarrollo Individuales [PDI's].

Contenidos

- Trabajar en equipo.
- Iniciativa y solución de problemas.
- Eficiencia y productividad.
- Innovación y mejora continua.
- Orientación al cliente.
- Adaptación y gestión del cambio.
- Visión integral de Red Eléctrica.
- Coordinación de Equipos.

Novedades del programa

Se ha decidido aumentar el soporte tutorial personalizado, para ayudar a los participantes a comprender las actividades a realizar y a definir las acciones de su Plan de Desarrollo Individual (PDI), objetivo principal de este programa.

5.3

Programa de Formación Corporativa

Red Eléctrica es una compañía comprometida con el logro de la excelencia en el desarrollo de sus actividades. Consciente de ello, debe integrar en su estrategia formativa acciones que fomenten la Calidad, la Responsabilidad Corporativa (RC), la búsqueda de mayor equilibrio posible entre los proyectos profesionales, familiares y personales de las personas empleadas [conciliación] y el fomento de la diversidad.

Asimismo se contempla en el Plan la formación en Riesgos Penales. El objetivo de esta acción es dar a conocer las modificaciones del Código Penal. Por primera vez se incorpora la responsabilidad penal de las personas jurídicas que se origina por los delitos cometidos en nombre y por cuenta de la persona jurídica y en su provecho, por los administradores o por las personas sometidas a su autoridad, cuando se hubiese podido producir el hecho por no haberse ejercido el debido control.

Este año van a realizarse acciones formativas enfocadas a las siguientes áreas temáticas:



Objetivos

- Facilitar una **cultura de conciliación**, de acuerdo al marco legislativo vigente y al Plan de Conciliación aprobado por la empresa, apoyando la implantación del modelo de gestión de conciliación definido en Red Eléctrica y las medidas adoptadas en esta materia, en los diferentes ámbitos de la compañía.
- Fomentar un **estilo de liderazgo comprometido** en materia de conciliación e involucrar al equipo directivo como gestor en temas de conciliación e igualdad.
- Reforzar la **cultura corporativa** de cumplimiento que el Grupo Red Eléctrica tiene implantada desde hace años.
- Dar a conocer la **responsabilidad penal** de las personas jurídicas.
- Conocer y entender el **sistema de gestión corporativo de calidad** de Red Eléctrica, basado en el modelo definido en ISO 9001:2000.
- Entender y manejar las **competencias digitales** como un requisito para el desempeño del trabajo con eficiencia y productividad.

¿A quién va dirigido?

- A todas las personas empleadas de la compañía.

¿Qué vas a aprender?

- Conceptos y criterios clave de la Responsabilidad Corporativa en Red Eléctrica y su implantación en el día a día.
- Conceptos clave que faciliten la comprensión y sensibilización acerca de igualdad, conciliación y riesgos penales.
- Sistema de gestión de la Calidad.

Contenidos

- Análisis de situaciones reales que facilitan el conocimiento y la forma de actuar siguiendo los principios definidos en materia de Responsabilidad Corporativa en Red Eléctrica de España.
- Formación **sobre conciliación de la vida profesional y personal** y sobre igualdad y su implicación en la dirección de personas.
- Formación en materia de **responsabilidad penal**.
- Norma internacional **ISO 9001:2000**.

Novedades del programa

- Riesgos penales: se desarrollarán acciones formativas específicas para el equipo directivo, personas empleadas de nueva incorporación y el total de la plantilla.
- Transformación digital: se desarrollarán acciones de divulgación sobre la 'transformación digital' que demanda la sociedad y la empresa.

5.4

Programas para colectivos específicos

Red Eléctrica se encuentra ante retos empresariales que requieren que las personas estén preparadas para:

- Adaptarse con flexibilidad a nuevas situaciones de negocio.
- Anticiparse a posibles escenarios futuros.
- Continuar con eficiencia y excelencia sus operaciones.
- Identificar y aprovechar nuevas oportunidades.
- Liderar su equipo humano para gestionar el cambio.

Por este motivo y adicionalmente a los programas de formación y desarrollo existentes en la compañía, se apuesta por dar respuesta a las necesidades detectadas para colectivos específicos. Además, la existencia de diferentes generaciones en la compañía y la creciente preocupación por la gestión de las personas como elemento clave, hace necesaria una excelente gestión de la diversidad. Cada persona cuenta con unas necesidades formativas específicas que hay que tener en cuenta al diseñar los programas de desarrollo necesarios para incrementar su compromiso y productividad.

Por ello, la formación que la empresa proporcione a sus empleados/as debe ser flexible y perseguir la personalización a través de actividades e itinerarios formativos adecuados a cada colectivo específico y a cada empleado/a.

Programa InTegra

Red Eléctrica ofrece un programa de integración con el objetivo de recibir a la persona recién incorporada y ayudarla en su integración. El programa consta de una duración de 9 meses.

La estructura a seguir es:

- **Fase de acogida y adaptación:** que persigue facilitar la integración en el equipo así como a la cultura empresarial de Red Eléctrica.
- **Fase de integración:** que busca que se adquieran los conocimientos técnicos generales para facilitar su desempeño profesional.
- **Fase de capacitación:** donde se trabaja el desarrollo de habilidades.
- **Fase de consolidación:** cuyo fin es lograr la implicación de la persona con la compañía.

Para asegurar el éxito de estos programas es necesaria una exhaustiva coordinación entre las áreas de Gestión del Talento y las diferentes Unidades de Negocio.

Objetivos

- **Reforzar** positivamente la decisión de incorporarse a Red Eléctrica y fomentar desde el principio sus niveles de seguridad y confianza en la empresa.
- **Integrar al empleado/a** en la cultura de Red Eléctrica de forma rápida y eficiente.
- **Adquirir los conocimientos** funcionales de aplicación en su puesto de trabajo.

- **Desarrollar las competencias** del recién incorporado de acuerdo con las necesidades de su puesto de trabajo.
- **Facilitar el desarrollo profesional** de los nuevos empleados/as y adaptar su proceso de formación y desarrollo a las necesidades concretas de cada persona y de la organización.
- **Identificar el potencial** y los intereses personales de la persona recién incorporada.

¿A quién va dirigido?

- Personas empleadas de nueva incorporación.

¿Qué vas a aprender?

- Conocimiento de la compañía, intercambio de experiencias entre los asistentes, facilitando el análisis de las diferentes áreas y funciones que realizan estos asistentes dentro de ellas.

Contenidos

- Conocimientos generales sobre Red Eléctrica.
- Instalaciones de Red Eléctrica.
- Funciones de la Unidad a la que pertenece:
 - Funciones Internas del Trabajo
 - Definición de Objetivos
- Los procesos de negocio.

- Cultura de la empresa:
 - Misión, visión y valores
 - Órganos de gobierno y gestión
- Foros de conocimiento con otros TSO Internacionales.
- Intercambio de experiencias entre los asistentes, facilitando el análisis de las diferentes áreas y funciones que realizan los asistentes dentro de ellas.
 - Conocimientos técnicos
 - Habilidades
 - Competencias

Novedades del programa

El programa potencia la figura del 'tutor': una persona con capacidades para 'cuidar' en todo momento a la nueva persona empleada y de ayudarlo en sus primeros pasos en la empresa.

Se ha de mantener una relación cordial y fluida con el resto de su equipo de trabajo. El jefe del departamento asigna el tutor/ tutora consensuado por el área de Gestión del Talento. La figura de los empleados en nivel de progresión profesional superior jugará un papel importante en este programa.

El jefe jerárquico es responsable de la adecuada integración de la persona en el equipo y, para ello, con la ayuda del tutor, deberá verificar el nivel de integración y colaboración del mismo en las actividades del departamento. En caso de que se detecten situaciones de aislamiento o defectos de integración, el jefe deberá reaccionar reasignando tareas y transmitiendo a la persona el modo de trabajo que se espera de él.

Programa Enlace

El Programa Enlace nació en 2002 como respuesta a una necesidad planteada por dos colectivos que interactúan a diario y deben conseguir la **máxima eficiencia y calidad** en el trabajo conjunto que realizan.

Las funciones de los operadores de despacho y el personal técnico de las demarcaciones se entrelazan día a día, siendo fundamental para ellos el **conocimiento mutuo** del trabajo que realizan, cómo lo realizan y la casuística que surge en dicha realización. En una segunda etapa, también se ha incorporado el colectivo de técnicos/as de garantía de suministro, debido a la alta incidencia que la actividad que desarrolla esta área de la empresa tiene sobre el trabajo de los otros colectivos.

Objetivos

- Conseguir un mayor conocimiento e implicación entre las personas que forman los colectivos que participan en el proyecto.
- Intercambiar información y experiencias que repercutan favorablemente en su trabajo diario.
- Solventar incidencias y crear dinámica de trabajo en equipo que permita realizar propuestas de mejora.
- Promover un mayor conocimiento sobre proyectos estratégicos para Red Eléctrica así como sobre áreas de la empresa cuya actividad incide directamente en el trabajo de las personas que participan en el Enlace.

¿A quién va dirigido?

- Centros de Control (CECOEL y CECORE).
- Técnicos de mantenimiento de Demarcaciones.
- Departamento de Garantía de Suministro.
- Retenes de servicios centrales de DMI (telecontrol, protecciones y telecomunicaciones).

¿Qué vas a aprender?

- La importancia de ver a las personas de otros departamentos con las que se ha de trabajar como una oportunidad y no como un problema.
- La importancia de crear un clima de colaboración constante entre diferentes departamentos.
- Los obstáculos que se encuentran realizando el trabajo en el día a día desde ambas perspectivas.

Contenidos

- Presentaciones de diferentes áreas y/o actividades de la empresa con el objetivo de alcanzar un mayor grado de integración de las personas que participan en las mismas dentro de la compañía.
- Sesiones técnicas en las Demarcaciones con visita a diversas instalaciones y participación en actividades y trabajos que se realizan en las mismas.

- Sesiones técnicas en los Centros de Control con visita a los Despachos de Control y el Simulador (OTS) y participación con la práctica de operación con el simulador de entrenamiento de operadores.

Novedades del programa

El nuevo enfoque que persigue el Programa Enlace busca que los participantes reflexionen sobre:

- Las oportunidades que ofrece trabajar como un equipo.
- El modo de manejar distintas opiniones para alcanzar acuerdos.
- El valor de la crítica constructiva para lograr un cambio favorable que beneficie a todas las personas involucradas en determinadas circunstancias.

Programa Movilidad

Red Eléctrica considera que el desarrollo de las capacidades internas es una de las claves para abordar los retos de negocio con mayores garantías de éxito. Por ello, desde el año 2014 fomentamos la movilidad como elemento básico para acelerar el proceso de desarrollo y aprendizaje de las personas empleadas, a través de un Modelo de Movilidad.

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

- Conocimientos
- Competencias específicas/genéricas
- Nuevo entorno de trabajo

El plan de acción, que abarca un período plurianual, establece distintas actividades entre las que destaca el desarrollo de proyectos transversales de movilidad.

Objetivos

- Potenciar las capacidades de las personas incrementando su polivalencia y empleabilidad para dar respuesta a las necesidades del negocio a corto y medio plazo.
- Acelerar el proceso de desarrollo y aprendizaje a tenor de la práctica real.

¿A quién va dirigido?

- A todas las personas empleadas de la compañía. Inicialmente a las personas integrantes del programa de Banco de PoTencial.

¿Qué vas a aprender?

- Conocimientos de otras áreas de la compañía.
- Red de contactos de Red Eléctrica.

Contenidos

- Realizar un proyecto concreto en un área de trabajo [departamento o empresa] diferente a la que habitualmente se trabaja.

Novedades del programa

En 2017 están programadas las siguientes actividades:

- Desarrollo e implementación de una herramienta tecnológica que fomente y facilite el programa de movilidad interna.

Programa Expertos en RED

Este programa persigue desarrollar a las personas empleadas con nivel de progresión profesional superior, que partiendo de su nivel experto actual, les permita:

- Aumentar su experiencia, conocimiento y aportación de valor.
- Mejorar su desempeño y transmisión del conocimiento.
- Alcanzar visibilidad, impacto y reconocimiento tanto interno como externo.

Para ello se plantea un programa orientado a **mejorar la carrera técnica** de este colectivo. Experiencias de aprendizaje novedosas [competencias digitales, creación y gestión de contenidos, creación de redes de conocimiento, aprendizaje colaborativo, etc.] para conseguir que se identifiquen como grupo y poder obtener sinergias y facilitarles formas de trabajo para fomentar de manera formal que compartan su conocimiento. Para los participantes supondrá participar en un **programa diferenciador y adaptado a sus necesidades**, tener un reconocimiento expreso por parte de Red Eléctrica, conseguir visibilidad e impacto tanto interno como externo.

Objetivos

- Capacitar a las personas empleadas para adquirir los comportamientos diferenciados que se requieren en su puesto de trabajo.
- Aportar instrumentos para que continúe siendo una referencia en su área.

- Motivar a la persona empleada a compartir su conocimiento.

¿A quién va dirigido?

- A personas empleadas con Nivel de Progresión Profesional Superior.

¿Qué vas a aprender?

- **Experiencias de aprendizaje novedosas** [competencias digitales, curación y gestión de contenidos, creación de redes de conocimiento, aprendizaje colaborativo, etc.].
- **Formas de trabajo** para fomentar de manera formal que **comparta su conocimiento**.

Contenidos

- **Gestión de la carrera técnica:** experiencias de aprendizaje asociadas a la carrera técnica.
- **Gestión competencial:** experiencias de aprendizaje asociadas a los comportamientos exigidos a este colectivo y desarrollo para implantar la carrera técnica.

Modelo de Liderazgo

Red Eléctrica cuenta con un **Modelo de Liderazgo** orientado a potenciar la figura del líder en la organización como referente de personas y prescriptor de los valores de Red Eléctrica.

Un líder dirige el cambio, anticipándose al futuro; actúa como modelo de referencia apoyándose en los valores de la compañía. Desarrolla equipos y les inspira confianza e ilusión permitiendo a la organización alcanzar los resultados esperados y asegurar el éxito continuo.



El Modelo de Liderazgo de Red Eléctrica impulsa este desarrollo de equipos y busca que sus líderes inspiren confianza e ilusión logrando el compromiso de las personas y permitiendo a la organización alcanzar los resultados esperados.

Para facilitar la implantación de este modelo se han definido un catálogo de competencias directivas que se estructuran en torno a una competencia nuclear y cuatro competencias de gestión:



Bajo este Modelo de Liderazgo se han diseñado dos programas: Banco de PoTencial y LideraT que persiguen el desarrollo de las competencias directivas necesarias para conseguir un estilo de liderazgo flexible, ágil y orientado a la creación de entornos colaborativos y participativos.

Programa Banco de PoTencial

Red Eléctrica apuesta por el desarrollo del potencial interno. Por este motivo y preocupados por el desarrollo de nuevos líderes para la organización del mañana, se han creado dos Bancos de PoTencial.

- Banco de Potencial para Técnicos.
- Banco de Potencial para Jefes de Departamento.

Objetivos

- Identificar y facilitar el desarrollo de personas con alto potencial.
- Facilitar la disponibilidad de los/las directivos/as que la empresa va a requerir, de acuerdo con las necesidades del negocio y las de renovación del propio equipo directivo.
- Impulsar la promoción interna gestionando la promoción de técnicos/as y jefes de departamento con potencial.
- Incrementar el compromiso de los participantes con el proyecto empresarial de REE.

¿A quién va dirigido?

- Técnicos encuadrados en el grupo profesional G1.
- Jefes de Departamento.

¿Qué vas a aprender?

- Conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar y consolidar el potencial directivo de los participantes.

Contenidos

- Desarrollo de competencias directivas.
- Programas de desarrollo directivo en escuelas de negocios.
- Programa intensivo de inglés.
- Proyectos de movilidad transversal.

En 2016 se ha continuado con las segundas ediciones de ambos bancos y se ha iniciado la tercera edición del Banco de Potencial de técnicos.

Para ambos colectivos se ha colaborado con escuelas de negocios de prestigio nacional e internacional:

- Para el Banco de Potencial para Técnicos se ha diseñado un programa específico en colaboración con otras empresas del sector energético español.
- Para el Banco de Potencial para Jefes de Departamento se ha diseñado un programa en el que han colaborado otros TSO europeos. Esta formación se ha celebrado en bloques de semanas completas con formato residencial en Madrid, Barcelona y Múnich.

Programa LideraT

El programa LideraT se enmarca en el Modelo de Gestión de Talento y se basa en tres pilares:

- I. El **Modelo de Liderazgo** del Grupo Red Eléctrica – Desde el que se describe al Líder RED.
- II. Los **Valores y Compromisos** del Grupo Red Eléctrica – Como modelo de referencia para el colectivo.
- III. El **Modelo de Competencias Directivas** – Desde el que trabajaremos el itinerario de desarrollo.

Modelo de Gestión del Talento

Modelo de Liderazgo del Grupo Red Eléctrica

Valores y compromisos

Modelo de Competencias Directivas

Objetivo

LideraT está diseñado para dotar a nuestros directivos del autoconocimiento y recursos necesarios para desarrollar un estilo de liderazgo propio que le permita afrontar de forma óptima los retos presentes y futuros de la compañía.

El programa LideraT se configura a través de cuatro Espacios Complementarios que impulsarán el desarrollo del Líder RED*.



Contenidos

- **Espacio Líder Red - 'Inspiration Moments'** que ofrece una ventana a las reflexiones más interesantes de mundo del management mundial en relación con nuestros valores, competencias directivas y modelo de liderazgo.
- **'Referentes de Comunicación'** cuyo objeto es acompañar a las personas en el autoconocimiento y entrenamiento personalizado en la mejora visible de su lenguaje [escrito, verbal y gestual] valorando el impacto que tiene en la mejora de resultados.
- **Asistencia de directivos a eventos exclusivos a nivel nacional e internacional** que les doten de oportunidades para el desarrollo de sus competencias directivas.
- **Itinerario de Liderazgo** que recoge el itinerario formativo para el despliegue del Modelo de Liderazgo, incluyendo acciones con escuelas de negocios de alto prestigio.

Gestión del Conocimiento

El Modelo de Gestión del Conocimiento diseñado por Red Eléctrica en 2015, junto con su Libro Blanco de aplicación y el Plan de Implantación, persigue el **objetivo** de crear un marco de actuación que permita a la organización identificar iniciativas para impulsar la Gestión del Conocimiento.

Cualquier acción o proyecto que pretenda desarrollar la Gestión del Conocimiento debe estar orientada, de principio a fin, al impacto positivo en el negocio (para qué), debe responder a necesidades de conocimiento de la organización (qué), debe establecer el modo de instrumentar el proyecto, qué herramientas utilizar (cómo) y debe establecer indicadores de medición (cuánto).

Definición de Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento para Red Eléctrica es el conjunto de todas aquellas actividades necesarias para generar un entorno en el que detectar, producir, transferir, utilizar y mejorar el conocimiento de la organización. Todo ello, a través de una apropiada gestión de personas, procesos y tecnología, poniendo en valor los intereses individuales y colectivos, para satisfacer las necesidades presentes y futuras del negocio y de los grupos de interés.

I - El Modelo de Gestión del Conocimiento

El Modelo de Gestión del Conocimiento se basa en cinco principios:

1. **Estar alineado con el Plan estratégico – ¿Para qué?**
2. **Generar valor para el negocio y las personas – ¿Por qué?**
3. **Asegurar la flexibilidad necesaria – ¿Cómo?**
4. **Mostrar una evolución constante - Sostenibilidad**

El Modelo de Gestión del Conocimiento se estructura en componentes que al desplegarse de forma interrelacionada potencian la Gestión del Conocimiento en las diferentes áreas clave de la compañía.

II - Libro blanco de Gestión del Conocimiento

Posibilita el procedimiento y las herramientas prácticas para la aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento mediante:

1. Explicación simplificada del Modelo de Gestión del Conocimiento.
2. Una guía de evaluación de las acciones de Gestión del Conocimiento para asignar las herramientas y procedimientos que puedan optimizar los resultados.
3. La descripción de 20 herramientas que instrumentalicen las distintas iniciativas que se enmarquen como acciones de Gestión del Conocimiento.
4. Un glosario de términos.

Plan de acción para la implantación del Modelo de Gestión del Conocimiento de Red Eléctrica

El plan de acción tiene como objetivo general:

Estimular e impulsar la puesta en marcha del Modelo de Gestión del Conocimiento del Grupo Red Eléctrica, estableciendo pautas de trabajo para acelerar la asimilación de las prácticas de colaboración, transferencia e intercambio del conocimiento.

El plan de acción de la gestión del conocimiento 2016-2018 se estructura en capas:

Fase 1 - Definición de las acciones estructurales

Período para el desarrollo de actividades y elementos de soporte a la gestión del

conocimiento y para la configuración de las líneas de actuación o iniciativas específicas según los retos o necesidades del negocio [Plan estratégico].

Fase 2 - Lanzamiento de acciones transversales

Desarrollo del conjunto de iniciativas prioritarias que servirán de base tanto para la generación de impactos que revelen el valor de la gestión del conocimiento, como para la incorporación de ajustes y mejoras producto de la experiencia de implantación.

Fase 3 - Despliegue de las iniciativas

Actividades a realizar una vez consolidadas las iniciativas y los elementos de soporte para incrementar el alcance de la gestión del conocimiento en el mayor número de áreas y emplazamientos del Grupo Red Eléctrica.



Programa PracTica

Red Eléctrica mantiene el compromiso con la formación práctica de personas recién tituladas a través del Programa PracTica y PracTica+.

Estos programas están encaminados a apoyar el acceso al mercado laboral de nuevos profesionales cualificados y a su futura incorporación al mundo empresarial. Los programas, que se lanzan anualmente, se materializan a través de convenios de cooperación educativa mediante:

- Programa **PracTica+**: dirigido a personas recién tituladas.
 - > El programa **PracTica+Opera**: para garantizar el adecuado conocimiento de la Operación del Sistema Eléctrico. Este programa posibilita la incorporación de personas a los Centros de Control Eléctrico.
- Programa **PracTica**: dirigido a estudiantes en sus últimos años de formación.
- Programas de acompañamiento para proyectos fin de carrera.

Las personas que se incorporan a estos programas reciben una formación práctica, lo que permite a la empresa utilizar los programas de formación práctica como una fuente efectiva de reclutamiento para futuros procesos de selección.

Objetivos

- **Potenciar** la formación práctica de jóvenes titulados.
- **Apoyar el acceso al mercado laboral** de nuevos profesionales cualificados.
- **Mejorar la empleabilidad** para el futuro profesional.
- Contribuir activa y voluntariamente a la **mejora social**, mediante el acercamiento al mercado laboral a jóvenes recién titulados o que se encuentran en los últimos años de la titulación.
- Reforzar nuestra imagen de marca como empleadores.
- Fuente de reclutamiento y selección.

¿A quién va dirigido?

- Estudiantes y recién titulados universitarios o ciclos formativos de grado superior.

¿Qué se aprende?

- Conocimiento de la compañía.
- Los principales procesos de negocio.

Contenidos

- Formación práctica en función de la unidad de destino.

En 2016, Red Eléctrica contó con un total de 124 becarios.

A1

**Plan anual
de Formación
y Desarrollo**

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
Calidad y RC	UF.0357.B	Sistema de gestión de calidad ISO 9001	4	Virtual REE	52	<ul style="list-style-type: none"> Conocer y entender el sistema de gestión corporativo de la calidad de Red Eléctrica, basado en el modelo definido en la norma internacional ISO 9001:2000; así como su implementación práctica en los sistemas de gestión (técnicos, clientes, procesos, proveedores, etc.), de manera que todas las personas de la compañía desde las actividades y funciones que desempeñan se orienten hacia la mejora continua de los procesos en que participan.
Calidad y RC	UF.0587.B	DEDI Gestión demandas externas e internas.	4	Virtual REE	13	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el funcionamiento básico de la herramienta para sus diferentes campos de actuación (demandas internas o demandas externas), así como comprender el ciclo de gestión de una demanda.
Calidad y RC	UF.0640.M	Tendiendo Redes con la RC	1	Virtual REE	1	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la incorporación de la estrategia, los principios y los criterios de responsabilidad corporativa de Red Eléctrica de España en la gestión diaria de los empleados.
Idiomas	FRANCÉS	Francés. Plataforma virtual	100	Virtual empresa externa	97	<ul style="list-style-type: none"> Según nivel: A1, A1+, A2, A2+, B1, B1+, B2, B2+ C1, C2
Idiomas	INGLÉS	Inglés. Plataforma virtual	130	Virtual empresa externa	437	<ul style="list-style-type: none"> Según nivel: A1, A1+, A2, A2+, B1, B1+, B2, B2+ C1, C2
Informática corporativa	UF.0147.M	BDI Web	8	Presencial	95	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que los usuarios hagan uso correcto de la Base de Datos de Instalaciones. Transmitir una visión global y general de los contenidos y funcionalidades de la herramienta, para conseguir que los usuarios aprovechen al máximo las posibilidades que esta les ofrece.
Informática corporativa	UF.0191.M	Gestión de proyectos: MS-Project	18	Presencial	57	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir conocimientos sobre todos los conceptos teóricos que son necesarios para una óptima gestión de un proyecto, en sus dos fases de planificación y seguimiento. Aplicación práctica inmediata de todos los conceptos expuestos, por medio de proyectos ejemplo,

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
	UF.0191.M <i>(continuación)</i>					empleando la herramienta de gestión de proyectos <i>Microsoft Project</i> .
Informática corporativa	UF.0240.A	Visual Basic orientado a MS-Excel	26	Presencial	74	<ul style="list-style-type: none"> • Introducirse en la programación orientada a objetos para la automatización de tareas, creación de nuevas funciones y procedimientos en esta aplicación. • Saber conectar aplicaciones a internet para conseguir una gran optimización del tiempo de trabajo y una mayor fiabilidad de las aplicaciones.
Informática corporativa	UF.0517.M	Métodos estadísticos con MS-Excel	16	Presencial	61	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los asistentes con los conocimientos necesarios para trabajar eficazmente con métodos estadísticos. Los asistentes realizarán prácticas con ejemplos reales que les permitan profundizar en los problemas estadísticos de una forma.
Informática corporativa	UF.0562.A	Visual Basic orientado a MS-Access	24	Presencial	26	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la programación Visual Basic aplicada a MS Access. • Crear y modificar macros que permitan automatizar procesos. • Diseño de consultas, formularios e informes a nivel avanzado relacionados mediante la creación de un sistema de gestión.
Informática corporativa	UF.0591.A	Visual Basic orientado a MS-Word	16	Presencial	24	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la programación orientada a objetos para la automatización de tareas, creación de nuevas funciones y procedimientos en esta aplicación. • Potenciar las actividades de procesamiento de textos e integrar otras aplicaciones de Office como Microsoft Excel, en Word, consiguiendo una gran optimización del tiempo de trabajo y una mayor fiabilidad de sus aplicaciones.
Informática corporativa	UF.0615.M	ADIR	4	Presencial	123	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar la operativa del sistema de gestión documental ADIR. • Gestionar, buscar y cargar documentos.
Itinerarios de competencias	UF.0360.M	Iniciativa	6	Mixto: Presencial / virtual	0	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las capacidades de identificación de amenazas y de oportunidades, de preguntar para resolver dudas, etc. • Fomentar e incentivar la propuesta de soluciones a los problemas que detecte y de dar ideas de mejora.

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
	UF.0360.M <i>(continuación)</i>					<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar técnicas de análisis para descomponer los problemas, analizar causas, generar alternativas, estimar impacto y consecuencias, etc. • Anticipar y resolver situaciones a corto y medio plazo. • Incentivar la elaboración de propuestas más allá de su puesto, asumiendo retos, riesgos y responsabilidades. • Transformar sus ideas en proyectos de valor añadido. • Impulsar la iniciativa como estilo de actuación.
Itinerarios de competencias	UF.0730.M	Eficiencia y productividad	4	Mixto: Presencial / virtual	28	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y programar las actividades de su trabajo. • Identificar malos hábitos para minimizarlos. • Mejorar su sistema de gestión del tiempo. • Establecer objetivos, planes, plazos y prioridades. • Preparar planes de contingencias. • Utilizar adecuadamente los canales de comunicación. • Integrar programas y proponer recursos.
Itinerarios de competencias	UF.0736.M	Adaptación y gestión del cambio	38	Mixto: Presencial / virtual	15	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar los cambios y/o decisiones, aunque sean contrarios a su punto de vista. • Adaptar ritmo o condiciones de trabajo ante imprevistos, sin que se resienta el desempeño. • Aplicar los cambios propuestos mostrando una actitud constructiva ante nuevas situaciones, adaptando su planificación y reorganizando recursos y prioridades. • Modificar comportamientos al adoptar puntos de vista diferentes, buscando y escuchando enfoques distintos que amplíen su conocimiento y visión sobre una situación. • Acomodar su estilo de relación y comunicación en función del estilo de su interlocutor.
Itinerarios de competencias	UF.0739.M	Innovación y mejora continua	38	Mixto: Presencial / virtual	2	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar la forma de trabajar a los nuevos procedimientos e incorporar nuevos enfoques que mejoren sus resultados. • Controlar y asegurar la calidad del trabajo y la información. • Identificar oportunidades y cambios en métodos y procesos para mejorar su rendimiento o el de su unidad.

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
	UF.0739.M <i>(continuación)</i>					<ul style="list-style-type: none"> • Aportar soluciones nuevas a su unidad. • Informarse y buscar, en ámbitos distintos a los suyos, respuestas novedosas, para proporcionar ideas y soluciones ante situaciones nuevas y complejas. • Hacer seguimiento de las mejoras propuestas en los indicadores de eficacia de su unidad.
Itinerarios de competencias	UF.0741.M	Orientación al cliente	62	Mixto: Presencial / virtual	16	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir compromisos y atender al cliente. Dar respuesta a preguntas, cuestiones o quejas del cliente. • Satisfacer las necesidades y expectativas. Mantener contacto con el cliente para conocer sus expectativas y satisfacción. • Mejorar el servicio prestado. Cuida el contacto. Se implica personalmente en resolver los problemas del cliente. • Anticiparse a las necesidades del cliente. Asesora al cliente, más allá de sus expectativas. • Establecer relaciones con el cliente que afectan a varios departamentos.
Itinerarios de competencias	UF.361.M	Trabajo en equipo	6	Mixto: Presencial / virtual	0	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el equipo: intervenir y dar su opinión, compartir información, realizar las tareas que se le encomiendan y ayudar cuando se le solicita. • Colaborar y cooperar: mantener buenas relaciones, evitar enfrentamientos, mostrar disponibilidad y ofrecer su ayuda a miembros del equipo o de otros departamentos. • Involucrarse: mostrar iniciativa y colaborar con los demás sin necesidad de pedirlo, solicitar y valorar ideas y experiencias de otros, interés en aprender para mejorar.
Itinerarios de competencias	UF.XXXX.	Visión global negocio	8	Mixto: Presencial / virtual	0	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la función y responsabilidad de su trabajo, conocer los objetivos de su puesto y su unidad organizativa. • Comprender los intereses de otras unidades organizativas, así como los objetivos e indicadores de su área de negocio. • Conocer la aportación de su área de negocio a la compañía e identificar oportunidades para contribuir desde su unidad. • Equilibrar y alinear intereses entre áreas de negocio.

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
	UF.XXXX. <i>(continuación)</i>					<ul style="list-style-type: none"> • Manifestar un fuerte compromiso con la visión, valores y estrategias de Red Eléctrica desde una visión integrada y de futuro.
Medio ambiente	UF.0347.M	Extinción de incendios forestales	8	Presencial	71	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir conocimientos sobre el comportamiento del fuego y los métodos y medios necesarios para su extinción en incendios forestales.
Seguridad y salud laboral	UF.0614.M	C21 Seguridad en espacios confinados	5	Presencial	59	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la normativa legal en espacios confinados. • Identificar los riesgos asociados a la realización de actividades en estos espacios. • Saber aplicar las medidas preventivas a planificar. • Conocer cuáles son los equipos de protección individual (EPIs), su uso y su mantenimiento.
Técnica	UF.0001.B	Conoce Red Eléctrica de España	6	Virtual REE	3	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer con mayor profundidad la cultura de nuestra empresa y lo que se espera de nosotros como parte integrante. Conocer las líneas generales del negocio del Grupo Red Eléctrica y su historia más reciente dentro del sector eléctrico.
Técnica	UF.0025.B	P.R.S. Generales Peninsular.	6	Virtual REE	1	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer, comprender, interpretar y ejecutar los Planes Generales de Reposición de Servicio ante un incidente generalizado en la Red de Transporte Peninsular de ámbito nacional o zonal, sabiendo las acciones que deben realizar los Centros de Control de Red Eléctrica (CECOEL y CECORE), y los Centros de Control de los Agentes de Generación (CCG) y los Agentes de Distribución (CCD).
Técnica	UF.0047.M	Funcionamiento del mercado eléctrico	16	Presencial	21	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender el funcionamiento del mercado de electricidad en España. • Interpretar las reglas del mercado de electricidad.
Técnica	UF.0123.M	Servicios auxiliares de subestaciones	10	Presencial	22	
Técnica	UF.0144.B	Electricidad básica	8	Virtual REE	5	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar los conocimientos básicos sobre la electricidad y los elementos principales que constituyen un sistema eléctrico.

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
Técnica	UF.0162.M	Mantenimiento Sistemas control digital-integral	15	Presencial	27	
Técnica	UF.0163.A	e-SIOS	16	Presencial	2	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y comprender el Sistema de Información del Operador de Sistema (SIOS) para hacer un seguimiento operativo de las programaciones de los distintos mercados para la explotación del sistema eléctrico español.
Técnica	UF.0164.M	<i>Economics of Energy</i>	130	Presencial	2	<ul style="list-style-type: none"> • First, students should understand a variety of relevant economic issues on energy. However, the purpose is not to cover all of them. • Second, students should learn how to use economic tools for dealing with energy problem. The homeworks assigned will be essential for that purpose. • Third, student should be able to go deeper in any energy topics of their interest. A reading lists and a list of papers will be provided for that purpose.
Técnica	UF.0193.M	Operación local de subestaciones	20	Presencial	80	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar y Comprender los Documentos y Proceso de Maniobra y Operación Local de Subestaciones de Red Eléctrica y su Asociación a los Mandos de la Realidad construida de Subestaciones.
Técnica	UF.0238.M	Transformadores de potencia y medida	18	Presencial	27	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo del curso es adquirir una visión global de los transformadores de potencia y medida. En primer lugar se abordan los conceptos físicos y eléctricos necesarios para entender el funcionamiento, posteriormente se analiza la tecnología y componentes. Finalmente, se abordan las técnicas de mantenimiento aplicables a estos equipos.
Técnica	UF.0301.M	PSS/E dinámico	18	Presencial	3	
Técnica	UF.0313.M	Interruptores y aparata de AT. Mantenimiento	18	Presencial	35	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y comprender la funcionalidad, características constructivas y operativas de los interruptores y aparata de A.T.y saber realizar su mantenimiento.

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
Técnica	UF.0393.B	El sector eléctrico	2	Virtual REE	10	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los aspectos generales de los inicios del Sector Eléctrico Español y su funcionamiento actual.
Técnica	UF.0431.M	Lectura e interpretación esquemas eléctricos	15	Presencial	20	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir los conocimientos necesarios para la lectura e interpretación de los esquemas desarrollados de control y protección de una subestación. El curso está enfocado a nivel práctico, para que el alumno adquiera la soltura necesaria para manejar la documentación de una subestación.
Técnica	UF.0452.B	Tecnología GIS. Subestaciones blindadas	4	Virtual REE	24	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la tecnología de las subestaciones blindadas. • Identificar los elementos que las componen analizando su constitución y funcionamiento.
Técnica	UF.0452.M	Tecnología GIS avanzada. Detalle y diagnóstico	18	Presencial	65	
Técnica	UF.0457.B	Tecnología HVDC I. HVDC-LCC.	4	Virtual REE	29	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los aspectos básicos del transporte de energía en corriente continua y alta tensión, incluyendo una breve descripción funcional de las dos tecnologías existentes LCC y VSC. • Presentar los aspectos fundamentales de la tecnología convencional o HVDC-LCC.
Técnica	UF.0462.M	Liquidaciones régimen especial	8	Presencial	31	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender los mecanismos de funcionamiento de las liquidaciones que se aplican a los Agentes acogidos al Régimen Especial del Mercado de electricidad.
Técnica	UF.0475.A	Transformación medida ARTECHE. Mantenimiento	14	Presencial	33	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar diferentes métodos de diagnóstico y técnicas de mantenimiento preventivo y correctivo. • Aplicar, en los equipos, los conocimientos adquiridos.
Técnica	UF.0498.A	Proyectos construcción infraestructuras eléctricas de AT	375	Virtual empresa externa	1	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo general del curso es formar al alumno en las diferentes disciplinas técnicas y de gestión que son necesarias a lo largo de las fases de proyecto y construcción de líneas y subestaciones de alta tensión. • La metodología es virtual con exámenes presenciales.

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
Técnica	UF.0499.A	Mantenimiento infraestructuras eléctricas de AT	375	Virtual empresa externa	1	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo general del curso es formar al alumno en las diferentes disciplinas técnicas y de gestión que son necesarias a lo largo de las fases de mantenimiento de líneas y subestaciones de alta tensión. La metodología es virtual con exámenes presenciales.
Técnica	UF.0500.B	Configuración eléctrica de subestaciones	8	Virtual REE	22	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir conocimientos sobre los elementos que componen una subestación y cómo se clasifican. Conocer los factores que configuran una subestación y aprender a configurarla eléctricamente.
Técnica	UF.0501.B	Procedimiento autorización de instalaciones	8	Virtual REE	40	
Técnica	UF.0510.M	Diseño subestaciones eléctricas. Introducción	24	Presencial	14	<ul style="list-style-type: none"> Conocer, a nivel teórico-práctico, los fundamentos de diseño y operación de las subestaciones y estaciones transformadoras de A.T.
Técnica	UF.0527.A	Gestión de P&C de infraestructuras eléctricas de AT	75	Virtual empresa externa	7	<ul style="list-style-type: none"> Abordar los aspectos relativos a la gestión de la construcción de infraestructuras de transporte de energía en alta tensión, tales como la financiación, gestión medioambiental, RR.HH, etc.
Técnica	UF.0528.A	Proyectos de infraestructuras eléctricas de AT	75	Virtual empresa externa	2	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el entorno legal que regula el proyecto y construcción de las infraestructuras eléctricas de alta tensión. Estudiar los aspectos técnicos básicos del sistema eléctrico español incluyendo los parámetros de diseño de sus instalaciones.
Técnica	UF.0529.A	Líneas de alta tensión	75	Virtual empresa externa	11	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar las tecnologías actuales y futuras de las líneas aéreas y cables aislados de alta tensión incluyendo las fases de proyecto y construcción.
Técnica	UF.0530.A	Subestaciones de alta tensión	75	Virtual empresa externa	5	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar las tecnologías actuales y futuras de las subestaciones de alta tensión incluyendo las fases de proyecto y construcción.
Técnica	UF.0531.A	Otros sistemas necesarios para infraestructuras eléctricas de AT	75	Virtual empresa externa	1	<ul style="list-style-type: none"> Abordar los sistemas necesarios para el correcto funcionamiento de las instalaciones de alta tensión.

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
Técnica	UF.0532.A	Gestión del Mantenimiento infraestructuras eléctricas AT	75	Virtual empresa externa	7	<ul style="list-style-type: none"> Abordar los aspectos relativos a la gestión del mantenimiento de instalaciones de alta tensión tales como los modelos y planes de mantenimiento, gestión medioambiental, seguridad, etc.
Técnica	UF.0533.A	Técnicas mantenimiento líneas aéreas AT	75	Virtual empresa externa	10	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar las diferentes técnicas de mantenimiento de líneas aéreas de alta tensión incidiendo en el tratamiento de los distintos componentes.
Técnica	UF.0534.A	Técnicas de mantenimiento de cables AT	75	Virtual empresa externa	7	<ul style="list-style-type: none"> Conocer las distintas técnicas de mantenimiento de cables de alta tensión, los diferentes tipos, los terminales, los sistemas de puesta a tierra, etc.
Técnica	UF.0535.A	Técnicas mantenimiento sistema primario subestaciones	75	Virtual empresa externa	5	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las técnicas de mantenimiento de los sistemas primarios de subestaciones en sus diferentes tecnologías y funciones.
Técnica	UF.0536.A	Telecomunicaciones control y otros sistemas	75	Virtual empresa externa	4	<ul style="list-style-type: none"> Abordar las técnicas y prácticas de mantenimiento utilizadas para los sistemas necesarios para el correcto funcionamiento de las instalaciones de alta tensión.
Técnica	UF.0538.B	Sistemas de protección	8	Virtual REE	28	<ul style="list-style-type: none"> Exponer la necesidad de los equipos de protección. Conocer las funciones de los equipos de protección. Ilustrar la aplicación de los sistemas de protección. Identificar la tecnología y tendencias de las protecciones.
Técnica	UF.0546.B	Aparata de alta tensión	9	Virtual REE	15	<ul style="list-style-type: none"> Conocer y comprender la funcionalidad, características constructivas y operativas de la aparata eléctrica empleada en los sistemas de alta tensión.
Técnica	UF.0551.B	GPS Trimble GeoXT 2008	6	Presencial	4	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar una descripción general sobre el manejo de equipo GPS Trimble GeoXT 2008, incluyendo tanto aspectos teóricos como prácticos.
Técnica	UF.0552.A	Manejo gas SF ₆	20	Presencial	15	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir los conocimientos necesarios para la manipulación del gas SF₆ de acuerdo con la Norma EC-842/2006.

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
Técnica	UF.0558.B	Corrientes inserción máquinas eléctricas	8	Virtual REE	8	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los equipos de la Red de Transporte que se ven afectados por el fenómeno de la corriente de conexión. • Comprender el fenómeno físico y por qué se producen las corrientes de conexión. • Analizar las formas de minimizar el impacto de la corriente de conexión en el sistema.
Técnica	UF.0571.B	Cables aislados	12	Virtual REE	21	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la tecnología de los cables aislados para transporte de energía en alta tensión así como las características de los cables normalizados en REE. • Analizar las fases y las etapas para la construcción de una línea de cable aislado. • Conocer los criterios de diseño básicos a tener en cuenta a la hora de acometer el proyecto de una línea de cable aislado.
Técnica	UF.0572.B	Líneas aéreas	12	Virtual REE	14	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer la necesidad de las líneas eléctricas. • Describir los tipos de líneas de la red de transporte. • Definir los elementos de las líneas e identificarlos según su función, tecnología, etc. • Definir las constantes eléctricas fundamentales en líneas de transporte. • Exponer los fenómenos eléctricos que se producen en los conductores de una línea.
Técnica	UF.0588.B	Máquinas eléctricas	12	Virtual REE	18	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer las distintas máquinas eléctricas presentes en la Red de Transporte. Exponer el principio de funcionamiento, así como la función que cumplen en la red, su constitución y su forma de protección.
Técnica	UF.0608.M	Introducción a sistemas de protección	15	Presencial	60	<ul style="list-style-type: none"> • Formular los fundamentos de funcionamiento de los sistemas de protección de REE.
Técnica	UF.0622.A	Protecciones de línea de SIEMENS	24	Presencial	17	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y comprender los criterios, metodologías y funcionamiento de las protecciones de línea de SIEMENS.
Técnica	UF.0689.M	Electrónica de potencia red de alta tensión	14	Presencial	45	<ul style="list-style-type: none"> • Con la creciente implantación en la red de alta tensión de diferentes dispositivos electrónicos con

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
	UF.0689.M <i>(continuación)</i>					diversas funciones como controlar tensiones, flujo de potencia, frecuencia etc., el objetivo del curso es dar a conocer los equipos disponibles, sus principios de funcionamiento y las aplicaciones principales.
Técnica	UF.0695.M	Obra civil mantenimiento subestaciones	18	Presencial	53	• El objetivo del curso es profundizar en la resolución de los diferentes problemas que surgen en las subestaciones relacionados con la obra civil debido al envejecimiento de las instalaciones.
Técnica	UF.0701.A	Interruptores ISODEL Modelo Polivalente HFF	21	Presencial	62	• Conocer y comprender los criterios, metodologías y funcionamiento de los interruptores ISODEL del Modelo Polivalente HFF-72 para capacitarse en el montaje y puesta en servicio, así como los mantenimientos correctivos y predictivos de los mismos.
Técnica	UF.0702.M	Dispositivos FACTS	15	Presencial	26	• Entender y comprender los Dispositivos FACTS electrónicos utilizados en la RdT.
Técnica	UF.0705.B	Real Decreto 337/2014. Reglamento AT	12	Presencial	14	• Conocer y comprender los contenidos y modificaciones del Real Decreto 337/2014 sobre Alta Tensión en Subestaciones.
Técnica	UF.0720.M	Mantenimiento FACTS Torres del Segre	14	Presencial	1	• Conocer y comprender los procedimientos de intervención para el mantenimiento del FACTS Torres del Segre.
Técnica	UF.0729.B	PreDESC	4	Presencial	1	• Dar a conocer la nueva funcionalidad de la herramienta de gestión de solicitudes de trabajos en RdT (DESC), para que sea directamente el solicitante de los trabajos quien se registre sus solicitudes.
Técnica	UF.0750.A	Protección ABB REB670	15	Presencial	20	• Conocer y comprender el funcionamiento, los principios del mantenimiento y protección diferencial de barras.
Técnica	UF.0752.M	Sistemas de puestas a tierra	10	Presencial	152	• Descripción, necesidad e importancia de los sistemas de puesta a tierra.

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
	UF.0752.M <i>(continuación)</i>					<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo del curso es fundamentalmente práctico, se incluye una sesión inicial teórica y después se realizarán medidas en campo. • El curso va dirigido tanto a técnicos de líneas como de subestaciones.
Virtual especializada	UF.0673.B	Redes inteligentes. <i>Smart Grids</i>	20	Virtual REE	19	<p>Comprender y entender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los fundamentos de por qué existe una necesidad actual de evolucionar hacia un sistema eléctrico más inteligente. •Cuál ha sido la transición de las actuales redes pasivas a las redes más activas necesarias para afrontar los retos del futuro. • Cómo se integran los nuevos recursos distribuidos (<i>DER: Distributed Energy Resources</i>), entre los que destacan: <ul style="list-style-type: none"> - la generación distribuida (<i>DG: Distributed Generation</i>), - los vehículos eléctricos, - la gestión de la demanda y - el almacenamiento.
Virtual especializada	UF.0709.M	Gestión de P&C de infraestructuras eléctricas de AT	75	Virtual REE	7	<ul style="list-style-type: none"> • Abordar los aspectos relativos a la gestión de la construcción de infraestructuras de transporte de energía en alta tensión, tales como la financiación, gestión medioambiental, RR.HH, etc.
Virtual especializada	UF.0710.M	Proyectos de infraestructuras eléctricas AT	75	Virtual REE	2	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el entorno legal que regula el proyecto y construcción de las infraestructuras eléctricas de alta tensión. • Estudiar los aspectos técnicos básicos del sistema eléctrico español incluyendo los parámetros de diseño de sus instalaciones.
Virtual especializada	UF.0711.M	Líneas de alta tensión	75	Virtual REE	11	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar las tecnologías actuales y futuras de las líneas aéreas y cables aislados de alta tensión incluyendo las fases de proyecto y construcción.
Virtual especializada	UF.0712.M	Subestaciones de alta tensión	75	Virtual REE	5	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar las tecnologías actuales y futuras de las subestaciones de alta tensión incluyendo las fases de proyecto y construcción.
Virtual especializada	UF.0713.M	Otros sistemas necesarios para infraestructuras eléctricas de AT	75	Virtual REE	1	<ul style="list-style-type: none"> • Abordar los sistemas necesarios para el correcto funcionamiento de las instalaciones de alta tensión.

Tipo de formación	Código de curso	Curso	Duración efectiva en horas	Método de formación	Nº de reservas	Objetivos
Virtual especializada	UF.0714.M	Gestión del mantenimiento infraestructuras eléctricas de AT	75	Virtual REE	7	• Abordar los aspectos relativos a la gestión del mantenimiento de instalaciones de alta tensión tales como los modelos y planes de mantenimiento, gestión medioambiental, seguridad, etc.
Virtual especializada	UF.0715.M	Técnicas mantenimiento líneas aéreas AT	75	Virtual REE	10	• Estudiar las diferentes técnicas de mantenimiento de líneas aéreas de alta tensión incidiendo en el tratamiento de los distintos componentes.
Virtual especializada	UF.0716.M	Técnicas de mantenimiento de cables AT	75	Virtual REE	7	• Conocer las distintas técnicas de mantenimiento de cables de alta tensión, los diferentes tipos, los terminales, los sistemas de puesta a tierra, etc.
Virtual especializada	UF.0718.M	Técnicas mantenimiento sistema primario subestaciones	75	Virtual REE	5	• Analizar las técnicas de mantenimiento de los sistemas primarios de subestaciones en sus diferentes tecnologías y funciones.
Virtual especializada	UF.0719.M	Telecomunicaciones, control y otros sistemas	75	Virtual REE	4	• Abordar las técnicas y prácticas de mantenimiento utilizadas para los sistemas necesarios para el correcto funcionamiento de las instalaciones de alta tensión.

A2

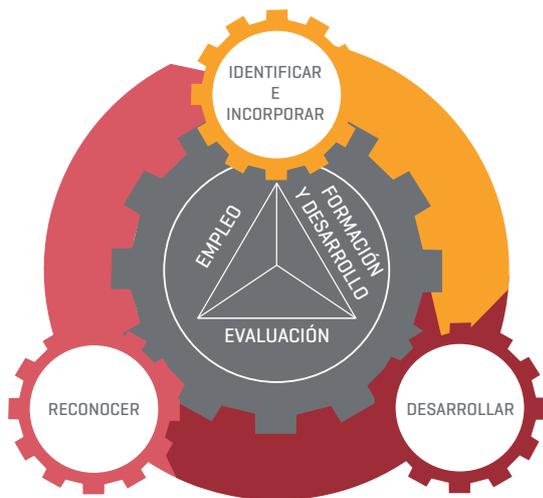
**Balance
de actividad.
Gestión
del Talento**

Informe de actividad. Gestión del Talento

La Gestión del Talento está vinculada a lo largo de todo el 'Ciclo de Vida' de la persona empleada en la compañía.

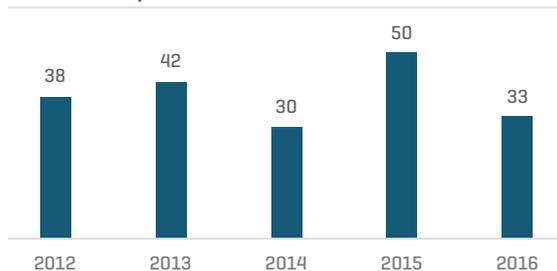
A lo largo del año 2016 se han llevado a cabo acciones correspondientes a los procesos de empleo, formación y desarrollo, y evaluación incorporados dentro de este ciclo de vida.

A continuación se muestra el balance de actividad del área de Gestión de Talento con indicadores representativos que facilitan el seguimiento y la mejora continua de la actividad.



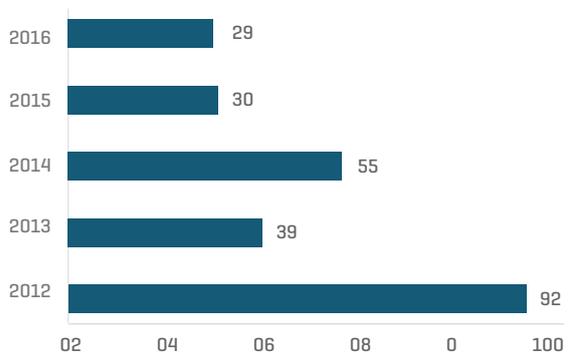
Identificación del Talento Externo

Número de personas contratadas



El 65% de los procesos de selección gestionados durante el 2016 se han cubierto mediante contratación externa.

Promedio de días de duración de los procesos de selección



Cooperación con el sector educativo

En 2016 han participado 124 personas de las cuales 16 han formado parte de un programa especial teórico-práctico sobre el puesto de Operador de Centro de Control Eléctrico Nacional. Este programa, realizado con centros universitarios, constituye una fuente valiosa de reclutamiento para Red Eléctrica. Así mismo, 3 estudiantes de universidades han realizado prácticas académicas en la compañía.

Para fomentar las prácticas de estudiantes de Formación Profesional (FP) se ha contactado con organismos oficiales de las comunidades autónomas para el diseño e implantación de un programa de Formación Profesional, dentro del Sistema de FP Dual, adecuado a las necesidades de Red Eléctrica.

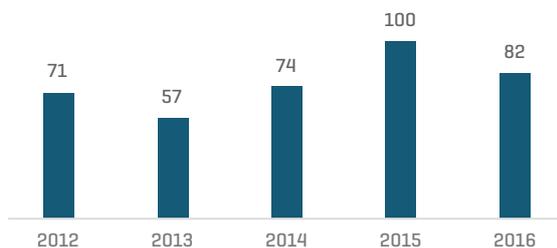
Formación y desarrollo

Durante 2016 se han llevado a cabo diferentes programas de desarrollo dirigidos a potenciar el talento de las personas de Red Eléctrica.

PROGRAMAS DE DESARROLLO	nº asistentes	nº cursos	Horas	Evaluación (0-10)
CapaciTa Competencias [Competencias]	1.279	55	15.914	7,3
CapaciTa Competencias [Habilidades]	88	10	814	8,5
Movilidad: Acciones conocimiento TSOs	10	5	176	-
Banco de PoTencial Jefes Departamento	82	10	1.058	8,7
Banco de PoTencial Técnicos	193	9	3.455	9,3
Expertos en Red	70	6	645	-
LideraT	188	27	3.045	9,3
TOTAL DESARROLLO	1.910	122	25.107	

En 2016 se ha producido una disminución de las horas de formación por empleado. Esto es una tendencia natural teniendo en cuenta la madurez de la plantilla y por tanto una necesidad menor de horas de formación. De hecho no se produce la reducción que cabría esperar fundamentalmente

Promedio de horas de formación por empleado



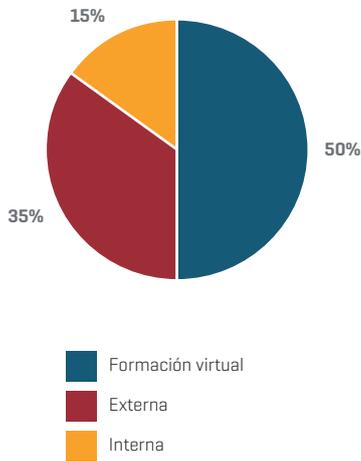
A continuación se muestra la tabla resumen con los programas realizados, el número de asistentes en cada uno de ellos, las ediciones llevadas a cabo de cada curso así como la evaluación obtenida.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN	nº asistentes	nº cursos	Horas	Evaluación (0-10)
Programa THabla	1.500	158	49.362	8,1
Programa Responsabilidad Corporativa	87	7	377	-
Programa NaTura	112	5	259	-
Programa AseguraT	1.238	132	7.161	7,8
Programa CapaciTa [Informática]	618	43	4.233	7,7
Conocimiento Empresa y Sector	69	12	384	5,9
Programa CapaciTa [Formación Técnica]	3.370	442	51.624	7,9
TOTAL FORMACIÓN	6.994	799	113.399	
TOTAL FORMACIÓN Y DESARROLLO	8.904	921	138.507	8,1
PROGRAMA PRACTICA [Becarios]	320	20	4.448	
TOTAL [empleados + becarios]	9.224	941	142.955	

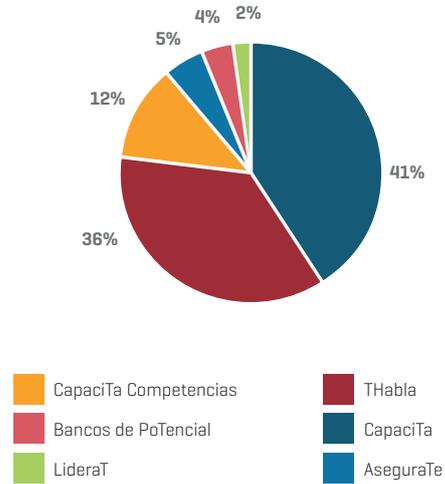
por la apuesta de la compañía en la formación virtual y con especial énfasis en el uso de esta metodología para el aprendizaje de los idiomas.

Red Eléctrica ha apostado por la virtualización de contenidos de formación utilizando metodologías online que ha permitido una optimización de recursos formativos.

Distribución de las horas de formación por metodología utilizada:

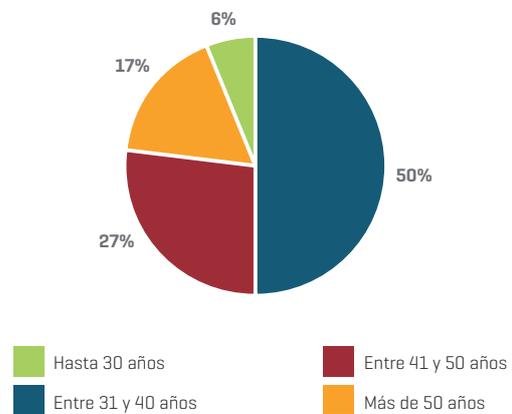


Distribución de horas de formación por programa:



Debido a la apuesta en virtualización de contenidos, la formación virtual supone el 50% del total. La formación presencial constituye el otro 50%. Dado el grado de experiencia y conocimiento técnico de nuestros profesionales, Red Eléctrica apuesta por la impartición interna, especialmente en aquellos programas que requieren experiencia y conocimiento interno. El porcentaje de plantilla que durante este año 2016 ha participado como instructor: 6,7% lo que ha supuesto un 15% de la formación impartida.

Distribución de la formación por edades:



La formación se concentra en el colectivo de entre ‘31 y 40 años de edad’. Se trata de un grupo numeroso de personas jóvenes con necesidades de formación..

El volumen total de formación en el colectivo más joven, ‘hasta 30 años’, es menos significativo que en años anteriores porque el número de personas empleadas en esta franja de edad es menor.

Igualdad en la formación

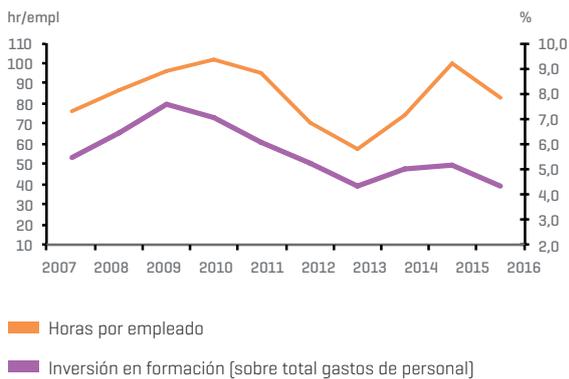
El índice de **Igualdad de oportunidades** de formación durante 2016 ha sido de **1,17**.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Este dato se obtiene del cociente entre la media anual -ponderada por grupos Profesionales- de formación recibida por mujeres respecto de la media de formación general. El rango de igualdad se sitúa entre 0,95 - 1,05.

1,17
Igualdad de
oportunidades

Inversión de la formación

En la inversión en formación se aprecia un descenso. Esto es debido a la disminución de las horas de formación derivadas de la madurez de conocimiento ya adquirido por la plantilla.



Evaluación de la formación:

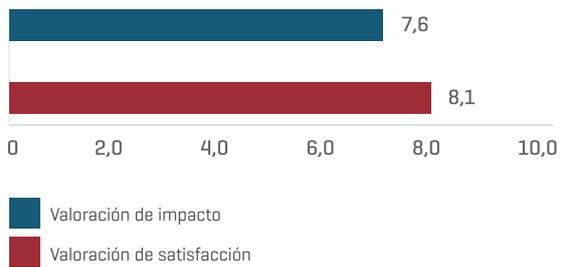
Durante 2016 la tendencia de la **valoración global** de la formación se mantiene en torno a 8.



Los datos de **evaluación** recogen la valoración que realizan los alumnos una vez finalizado el

curso de formación. La **valoración de impacto**, por su parte, se realiza en determinados cursos y mide si el alumno ha aplicado de forma directa lo aprendido en el curso, y le facilita el desempeño de funciones de su puesto.

La valoración media de los cursos celebrados ha sido **8,1** consiguiendo un impacto de 7,6 puntos.



En 2016 se ha implantado el sistema de evaluación y medición de la formación hasta el nivel del cálculo del retorno de la inversión (**ROI**). El sistema contempla distintos niveles: satisfacción de la formación, conocimientos adquiridos y aplicables e impacto de la formación, culminando con el cálculo del ROI general y por programas. El cálculo estimado en 2016 ha demostrado una **tendencia progresiva positiva del 10%** en el retorno de la inversión en formación en los últimos cinco años.

Principales actuaciones de Formación y Desarrollo en 2016

- En 2016 se ha realizado el diseño del modelo de universidad corporativa 'Campus REE' como plataforma de despliegue de la estrategia, valores y cultura del Grupo Red Eléctrica.
- Se ha continuado la construcción de nuevas instalaciones al servicio de la formación y el aprendizaje, en la localidad de Tres Cantos.
- Se ha iniciado una formación especializada en dirección de proyectos de acuerdo a la norma ISO 21500.

- El 15 de noviembre del 2016 se llevó a cabo un Simulacro de Reposición del Sistema Eléctrico español, francés y portugués. Uno de los objetivos del simulacro es contribuir a la formación continua de los operadores, tanto de Red Eléctrica como de REN-Portugal y RTE-Francia, así como del resto de empresas eléctricas participantes ante un incidente generalizado.

Para ello ha resultado clave el uso del simulador [OTS] que se utiliza para la formación continua de operadores del sistema eléctrico.

- Por primera vez se ha realizado de forma continuada formación práctica en una subestación eléctrica con instalaciones reales fuera de servicio.
- Se han desarrollado prácticas reales conjuntas en las propias instalaciones entre operadores de centros de control y futuros operadores de maniobra local.
- Se ha digitalizado la formación en idiomas utilizando la tecnología 2.0. sustituyendo en su práctica totalidad la formación presencial.
- Se ha implantado un nuevo programa de Acogida e Integración fomentando de manera significativa la importancia de la figura del tutor.
- En 2016 el 100 % del equipo directivo formó parte del programa LideraT constituido por cuatro espacios de desarrollo: Momentos de Inspiración, Momentos Exclusivos, Referentes de Comunicación y Campus de Liderazgo.
- Se han continuado los programas de Banco de PoTencial para posiciones técnicas y de jefes de departamento. Asimismo, se ha iniciado la tercera edición del programa Banco de PoTencial de Técnicos con un total de 27 participantes.

- Se ha iniciado el despliegue del Modelo de Gestión del Conocimiento y se ha puesto en marcha el primer piloto para el despliegue de las acciones y herramientas propuestas en el Libro Blanco de Gestión del Conocimiento.
- Se ha desarrollado la segunda edición del Programa de Desarrollo Banco de Expertos, con la realización de 536 horas de formación para la adquisición de competencias aplicables a la difusión del conocimiento en el entorno de trabajo.
- Dentro del modelo de movilidad, durante el año 2016 se han desarrollado 35 proyectos de movilidad transversal con el objetivo de potenciar la polivalencia y empleabilidad de las personas y 5 proyectos de movilidad internacional para desarrollar a las personas e intercambiar conocimientos con compañías europeas del sector.
- En lo que respecta al desarrollo de competencias, se han lanzado 8 itinerarios de competencias que atienden a la mejora de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de las personas empleadas.
- En cuanto a la formación en Responsabilidad Corporativa se han incluido aspectos relacionados con los derechos humanos, en la que ha participado personal directivo y no directivo de la compañía.

Reconocimiento

Evaluación

Durante 2016 se ha implantado la evaluación siguiendo los criterios establecidos en el marco relacional para REA (Perú) y se ha planificado su implantación para 2017 en TEN (Chile).

La Dirección de RR. HH., en su empeño por seguir mejorando en el desarrollo de las personas, ha creado un cuestionario para que todos los evaluados/as puedan dar su opinión sobre el sistema de evaluación del desempeño. El análisis de los resultados de este cuestionario, cuya confidencialidad se garantiza, será de utilidad para valorar la calidad del proceso. Los resultados obtenidos en la última valoración fueron (escala de 1 a 5):

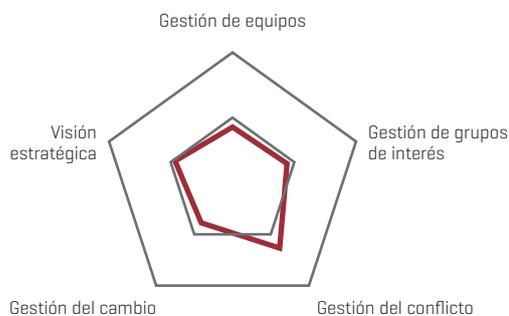
1. 'Proceso Global'	4,03
2. 'Factores de evaluación'	3,62
3. 'Puntos fuertes y áreas de mejora'	3,71
4. 'Futuro y consolidación'	3,79
5. 'Programa de Desarrollo Individual'	3,41
6. 'Opinión'	4,35
7. 'Información sobre mi actuación'	3,67
8. 'Actuación de mi evaluador'	4,02
Promedio total	3,83

A continuación se representa gráficamente los resultados de la evaluación para el personal de convenio:



En este colectivo las áreas de mejora son la Flexibilidad y la Visión Integrada de Negocio.

A continuación se representa gráficamente los resultados de la evaluación del equipo directivo.



En este colectivo las áreas de mejora son la Gestión del Cambio y la Gestión de Equipos.

Acciones de integración de equipos

Teniendo como punto de partida las respuestas obtenidas en la última encuesta de clima y compromiso, se ha dado continuidad a proyectos de integración de equipos para la mejora del clima en algunas unidades.

- Creación, activación y desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento.
- Talleres sobre la confianza.

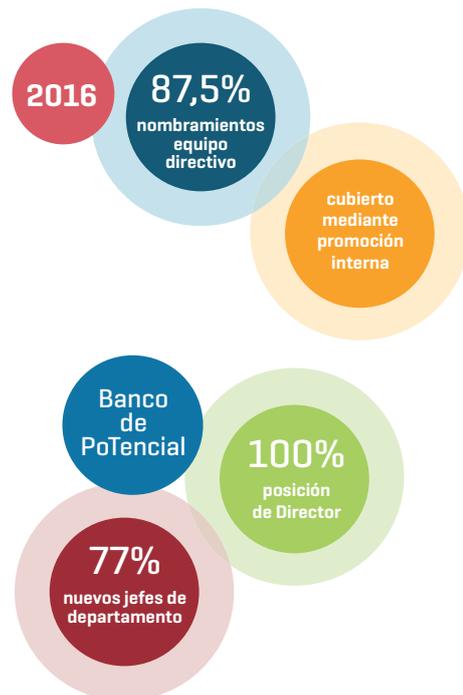
Ambas acciones se han desarrollado en un plan de integración y cohesión transversal, alineando los intereses particulares y departamentales con los intereses generales de Red Eléctrica. Con este plan se persigue potenciar la integración entre equipos, aumentar su implicación con los valores y la cultura corporativa y potenciar el compromiso colectivo en pro de un objetivo común. En estas acciones han participado 18 personas en 2016: 10 del equipo directivo y 8 no directivos.



Promoción Interna

Una apuesta firme por la promoción y el desarrollo de las personas que forman la compañía

En 2016 el 87,5% de los nombramientos de la compañía a posiciones directivas se han cubierto mediante promoción interna. El 77% de los nuevos jefes de departamento y el 100% de la posición de director provenían de los programas de Banco de PoTencial.



Dentro del programa LideraT, durante 2016 se han puesto en marcha 37 acciones personalizadas de apoyo a la integración y transición de personas que han pasado a ocupar nuevas o diferentes posiciones directivas en Red Eléctrica. Estas acciones han facilitado los cambios en la estructura organizativa de la compañía.

La Gestión del Talento: ‘Nuestra prioridad’ *Principales ‘Retos 2017’*

- Implantar el modelo de universidad corporativa ‘Campus REE’.
- Impulsar, dentro del modelo de liderazgo, programas de desarrollo individualizados que faciliten la visión estratégica.
- Consolidar el despliegue del Modelo de Gestión del Conocimiento.
- Fomentar la innovación tecnológica al servicio del aprendizaje y el desarrollo profesional: diseño de simuladores, nuevos cursos virtuales, grabación de secuencias de operativas técnicas para consulta.
- Impulsar vías de cooperación con el sector de educación, centros de formación profesional, universidades y escuelas de negocios.
- Cualificar al personal de mantenimiento de Demarcaciones como Operadores de Maniobra Local de Subestaciones.
- Impulsar el Modelo de Movilidad como palanca del desarrollo.
- Implantar la herramienta tecnológica que permita conocer las motivaciones y los intereses profesionales de las personas empleadas de Red Eléctrica para facilitar su empleabilidad y fomentar la movilidad.
- Implantar el marco relacional establecido para las empresas del grupo en el ámbito de Gestión del Talento con las empresas filiales en Latinoamérica.
- Analizar el actual sistema de evaluación del desempeño para su mejora y que permita una optimización de la comunicación entre evaluadores y evaluados.
- Implantar un programa de desarrollo dirigido a colectivos de técnicos de la Dirección de Mantenimiento de Instalaciones que lideran el trabajo de equipos funcionales.

**Nuestro principal reto:
continuar desarrollando el talento de las
personas del Grupo Red Eléctrica.**



RED
ELÉCTRICA
CORPORACIÓN