

María Rodríguez-Navarro

Directora de Talento y Cultura en Endesa, Grupo Enel

“La formación continua y el desarrollo de nuevas habilidades serán esenciales para mantenerse competitivos”

Mónica Ramírez

La tecnología está revolucionando el ámbito profesional, algo que está impactando directamente en las organizaciones y empresas. Prácticamente todos los sectores se enfrentan a desafíos sin precedentes en materia de captación y retención del talento, para adaptarse a la actualidad. La digitalización también impacta en las políticas de recursos humanos, transformando la relación entre empleados y empleadores.

Uno de los sectores en los que más está influyendo esta “nueva cultura” en la forma de trabajar es el sector energético. María Rodríguez-Navarro, directora de Talento y Cultura en Endesa, es una buena conocedora del tema: con casi 25 años de experiencia profesional, ha dedicado su trayectoria principalmente a las personas, en varias compañías del sector energético. En este sentido, ha desempeñado roles, tanto a nivel nacional como internacional, enfrentando desafíos diversos.

En la actualidad lidera el área de People Empowerment en Endesa, dentro del Grupo Enel, es decir, el área dedicada a Talento y Cultura, enfocándose en atraer talento, facilitar la formación, fomentar el desarrollo y liderar la transformación cultural de la compañía. Además, colabora con la Fundación Universidad-Empresa en la iniciativa “Ella te cuenta”.

El pasado mes de octubre, el circuito del Jarama acogía la IV edición de MadridMotorStudent, el evento universitario del motor de la Comunidad de Madrid organizado por el COGITIM, que contó, entre otras actividades, con la sesión “Ella Te Cuenta”, en la que participaron jóvenes estudiantes y destacadas profesionales, con profesiones técnicas. ¿En qué consistió



María Rodríguez-Navarro

“Ante un contexto de creciente demanda y de escasez de perfiles técnicos, las instituciones educativas y las empresas tenemos la responsabilidad de aunar esfuerzos para potenciar la empleabilidad de los más jóvenes”

esta charla y con qué objetivo?

En Endesa, en el marco de nuestra estrategia de “employer branding”, llevamos varios años fomentando vocaciones STEM (acrónimo en inglés que hace referencia a Science, Technology, Engineering and Mathematics) en jóvenes, con un foco especial en niñas, con el objetivo de que en el futuro haya una presencia más equilibrada

de perfiles técnicos en las empresas.

Para nosotros, los jóvenes son un colectivo muy importante porque asegura un relevo generacional, y con ello nuestro liderazgo en la transición energética. Nos encontramos en un mercado muy competitivo porque los perfiles STEM son los más demandados por las empresas, y más si hablamos de perfiles STEM femeninos, que históricamente han estado menos representados.

Ante este contexto de creciente demanda y de escasez de perfiles técnicos, las instituciones educativas y las empresas tenemos la responsabilidad de aunar esfuerzos para potenciar la empleabilidad de los más jóvenes, dándoles a conocer las mejores opciones STEM desde nuestra experiencia práctica, con el fin de ampliar sus horizontes y motivarles para dirigir su futuro hacia estas ramas.

Con iniciativas como “Ella te cuenta”, que desarrollamos desde hace varios años junto con la Fundación Universidad Empresa, contribuimos al objetivo de fomentar vocaciones tecnológicas, y cada año llegamos a más de 2.000 estudiantes, a través de charlas cercanas e inspiradoras entre mujeres, que desarrollan su profesión en áreas técnicas, y jóvenes estudiantes, que ven en estas mujeres las referentes que necesitan para guiar su futuro. Encuentros como éste aportan riqueza a profesionales y estudiantes, las profesionales técnicas que participaron por parte de Endesa consiguieron visibilidad, reconocimiento y disfrutaron de una jornada dinámica y diferente, en la que tuvieron la oportunidad de inspirar y ampliar el horizonte de los más jóvenes.

¿Qué otras iniciativas y actuaciones están llevando a cabo en colaboración con la Fundación Universidad-Empresa?

“Con iniciativas como ‘Ella te cuenta’, que desarrollamos desde hace varios años junto con la Fundación Universidad-Empresa, contribuimos al objetivo de fomentar vocaciones tecnológicas, y cada año llegamos a más de 2.000 estudiantes”

Endesa y la Fundación Universidad Empresa compartimos un recorrido juntos de más de 30 años, en el que trabajamos para desarrollar e impulsar el talento joven, desde la gestión de nuestro “Programa de becas y prácticas”, en el que más de 200 jóvenes recién titulados cada año mejoran su empleabilidad, gracias al aprendizaje experiencial de competencias técnicas y al desarrollo de habilidades como la innovación, la comunicación y el marketing personal, hasta la creación de un concepto innovador como “Flow your talent”, que busca crear un ecosistema para atraer y desarrollar talento joven, en el que se encuadran múltiples iniciativas de employer branding, como procesos de selección innovadores y atractivos, los “Recruitment days”, en los que jóvenes talentos conocen nuestra empresa de la mano de gestores de diferentes negocios. Y otras muchas iniciativas pioneras como la creación de una comunidad, “Be Talent”, en la que el talento joven comparte conocimiento, experiencias, fomenta el networking y se convierten en los mejores embajadores de la marca Endesa.

Han sido unos años de compartir experiencias innovadoras con múltiples encuentros entre profesionales y estudiantes, como “Match your company”, “Las ideas se mueven”, los “key days”, los “Innovation Flow”, los “Endesa brunch”, etc., y eventos digitales como los “Hack point”. Todas estas iniciativas tienen el objetivo de acercar la empresa a los jóvenes y enriquecernos mutuamente compartiendo ideas y reflexiones para construir un futuro juntos.

¿Es necesario impulsar todavía más la comunicación entre las empresas y los estudiantes?

Es una pregunta muy interesante, ya que la colaboración entre universidades y empresas es esencial para acelerar la transición energética. En Endesa, estamos convencidos de que esta cooperación no solo facilita la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, sino que también fomenta la formación de profesionales altamente cualificados, que son cruciales para este cambio.

Las universidades aportan un entorno de innovación y conocimiento académico, mientras que en empresas como Endesa, el Grupo Enel, proporcionamos los recursos y la experiencia práctica necesarios para llevar las ideas desde el aula a la vida real, al mercado energético. Esta sinergia permite el desarrollo de soluciones más eficientes y sostenibles, como nuevas formas de almacenamiento de energía, mejoras en la eficiencia de los paneles solares, y la integración de sistemas de energía renovable en la red eléctrica.

En todos estos años hemos avanzado mucho, tanto las instituciones educativas como las empresas somos más receptivas, más flexibles y se ha producido un gran acercamiento, que está fortaleciendo las relaciones en beneficio de los jóvenes. Además, gracias a organismos como la Fundación Universidad Empresa, que actúa como nexo entre la empresa y las universidades, la relación es mucho más cercana y fluida, pero aun así queda mucho camino por recorrer y tenemos que seguir mejorando la comunicación con los estudiantes, adaptando nuestro lenguaje al de los jóvenes y moviéndonos en entornos menos formales, como las redes sociales; además de seguir favoreciendo encuentros más cercanos que impulsen un diálogo más abierto y constructivo que nos beneficie a todos. El contexto actual exige, ahora más que nunca, una actualización rápida y constante.

A pesar de la alta demanda de las profesiones STEM (acrónimo en inglés que hace referencia a Science, Technology, Engineering and Mathematics), por parte de las empresas, hay una escasez de estos profesionales por falta de vocaciones fundamentalmente, ¿a qué piensa que es debido? ¿Y en el caso concreto de las vocaciones femeninas?

Efectivamente, la mayoría de los estudios apuntan a un descenso en la elección de carreras técnicas por parte de los jóvenes, a pesar de la creciente demanda que tenemos las empresas, y creo que no hay una respuesta única para este desajuste, sino que es un problema multifactorial que debemos abordar conjuntamente desde distintos ámbitos: empresarial, educativo, familiar... incluso a nivel social, ya que la falta de referentes que generen impacto positivo puede estar detrás de la escasez de vocaciones tecnológicas en los jóvenes.

Nos parece especialmente preocupante el descenso en las vocaciones femeninas, porque genera un desequilibrio en las empresas, y tal como refleja un estudio STEM Madrid: “las alumnas parecen perder interés en las áreas STEM en la adolescencia, y la brecha se agrava al elegir estudios superiores”. Por eso, queremos ir más allá del fomento de vocaciones tecnológicas para “desmontar estereotipos”, trabajando en colegios con el profesorado, alumnado y familias, porque entendemos que determinados estereotipos están condicionando comportamientos y decisiones, entre ellas la elección de estudios.

En mi opinión, no se trata de que todos los jóvenes estudien carreras técnicas, pero sí que se elijan los estudios de la manera menos sesgada posible, sin estar condicionados por estereotipos. Lo que está claro es que el futuro es cada vez más tecnológico y a cualquier carrera tendríamos que incorporar una formación digital. Es responsabilidad de las empresas y las instituciones educativas contribuir a que los jóvenes desarrollen esa pasión

“Ahora se necesita un liderazgo más humanista, empático, generoso y emprendedor, capaz de confiar en el mejor talento, con una visión más estratégica y amplia, más allá de su equipo directo y de los resultados a corto plazo”

“Poner el foco en el bienestar de las personas es una garantía de mejora del compromiso y del clima laboral, y nosotros tenemos un programa de bienestar integral con iniciativas que mejoran el bienestar físico, psicológico y relacional”

por la tecnología para el futuro tecnológico que nos rodea.

Además de los conocimientos y capacidades propios del puesto de trabajo en cuestión, ¿qué cualidades y habilidades sociales requieren hoy en día las empresas a sus trabajadores?

Para nosotros es muy importante que las personas se identifiquen con nuestros valores: confianza, respeto, innovación, flexibilidad y proactividad, por lo que hemos hecho un ejercicio importante de difusión y de traducir los valores en competencias y comportamientos observables y medibles en nuestro día a día. Es la manera de garantizar un alineamiento real, porque estos valores son la guía de nuestro comportamiento y así lo trasladamos tanto a los empleados como a las nuevas incorporaciones.

En cuanto a “soft skills”, valoramos la flexibilidad para adaptarse a los cambios permanentes de la sociedad actual y la capacidad de resiliencia, la iniciativa, la capacidad de comunicación, la responsabilidad para tomar decisiones y, por supuesto, creemos que es fundamental una actitud positiva.

Algo que estamos impulsando también desde nuestro Programa Global de Transformación Cultural, y que valoramos en las personas, es el concepto de emprendimiento. Es la capacidad de ser emprendedores en nuestro puesto de trabajo, en el día a día, como base para alcanzar la excelencia a través de la mejora continua y de asumir la responsabilidad en la toma de decisiones.

Con una experiencia de 25 años “dedicada principalmente a las perso-

nas”, ¿ha experimentado una transformación cultural en las empresas, en lo que respecta a la relación entre jefes y empleados? ¿Qué marca la diferencia entre un jefe tradicional y un verdadero líder?

En Endesa estamos evolucionando constantemente el estilo de liderazgo para que acompañe la transformación cultural que estamos viviendo. Ahora se necesita un liderazgo más humanista, empático, generoso y emprendedor. Un liderazgo capaz de confiar en el mejor talento, con una visión más estratégica y amplia, más allá de su equipo directo y de los resultados a corto plazo. Es un estilo de liderazgo con foco en el bienestar y la motivación de las personas; para ello las claves son una comunicación transparente, cercana y coherente que predica con el ejemplo.

Los verdaderos líderes, ahora más que nunca, poseen la capacidad de inspirar y transmitir con pasión la estrategia de la compañía para conseguir nuestro propósito, aprovechando la diversidad y desarrollando el máximo potencial de cada persona.

Este nuevo estilo de líderes más cercanos, empáticos y con una mayor capacidad de escucha, son más humildes porque no tiene todas las respuestas, y ya no es suficiente con la experiencia propia, sino que necesita apoyarse en las competencias del equipo y mostrar su vulnerabilidad.

Los nuevos líderes son facilitadores y están al servicio del equipo, estas características están muy alejadas del jefe tradicional más centrado en el control y con poca delegación de responsabilidades, sí de tareas, algo que funcionó en un contexto más rígido y tradicional.

Hoy en día se habla mucho de la cultura del trabajo en equipo, de reconocimiento y de contribución, de relaciones de confianza y respeto. ¿Cuáles son las claves para lograr un buen ambiente de trabajo?

Nosotros apostamos por un modelo que sitúa a las personas en el centro, estamos centrados en su bienestar y su satisfacción. Tenemos un enfoque que es un ciclo “bienestar – motivación – resultados”, que se retroalimenta (a más bienestar, más motivación y mejores resultados). Poner foco en el bienestar de las personas es una

garantía de mejora del compromiso y del clima laboral, y nosotros tenemos un programa de bienestar integral con iniciativas que mejoran el bienestar físico, psicológico y relacional.

Está demostrado que los líderes son uno de los pilares que más impacta en el clima laboral, por lo que trabajar con el equipo de gestores para que sean más inspiradores, empáticos, fomenten la cultura del “feedback”, reconozcan el valor de cada persona, den sentido a la estrategia y transmitan pasión, es una de las claves para generar buen ambiente de trabajo, si no la más importante.

Otra de las claves es fomentar las relaciones entre las personas, ya que el factor relacional es otro de los factores que más impacta en el clima laboral. Nosotros nos estamos centrando mucho en crear eventos y espacios donde las personas se relacionen de una manera abierta y diferente a como lo hacen en su día a día. De esta manera, se generan relaciones de confianza, se trabaja mejor en equipo, se rompen silos y eso tiene un impacto directo en el compromiso y el clima laboral. En este sentido, potenciamos la red de comunidades de Endesa, donde actualmente conviven 20 comunidades con más de 3.000 personas que se agrupan por grupos de interés, en torno a objetivos comunes.

Las comunidades son un ejemplo de compromiso y un nuevo modelo de relación más allá de nuestro trabajo diario. Y por supuesto, tenemos que seguir innovando en analítica de datos para medir cómo se sienten nuestras personas, y qué acciones son las que impactan más positivamente.

La atracción del talento, la formación y el desarrollo de las personas implica un firme compromiso por parte de los empleadores, ¿cómo valora

“Uno de los mayores retos a futuro es manejar la irrupción de la IA, con la que se prevé un auténtico cambio de paradigma respecto a lo que conocemos hasta ahora”

la situación actual en esta materia? ¿Es uno de los grandes retos de las empresas?

Hemos tenido que reinventarnos para atraer, formar y desarrollar a las personas. Y las nuevas tecnologías han ayudado a la transformación que estamos viviendo. Impulsamos el “upskilling” y el desarrollo continuo de las competencias digitales de nuestros empleados, para liderar con éxito la transformación digital en la que estamos inmersos.

Hemos redefinido el modelo de formación y desarrollo con foco en el autodesarrollo y el autoaprendizaje. Nuestro proyecto “Love To Learn” promueve que la oferta formativa de la compañía se adapte a los intereses del empleado y a desarrollar sus necesidades. Cada persona puede elegir su formación a demanda dónde, cuándo, cómo y qué aprender. Además del autoaprendizaje, potenciamos el aprendizaje colaborativo con una red de formadores internos, que son ejemplo de generosidad y colaboración.

Sin duda, uno de los mayores retos a futuro, y en el que ya trabajamos en la actualidad, es manejar la irrupción de la IA, con la que se prevé un auténtico cambio de paradigma respecto a lo que conocemos hasta ahora. En este sentido, tenemos en marcha el proyecto sinergiaIA, destinado a los casi 9.000 empleados de Endesa, con el objetivo de mejorar el “know how” interno, el intercambio de conocimiento y las habilidades de todos los empleados en torno a la Inteligencia Artificial. Incluye, entre otros, una red de 200 expertos en IA de todas las áreas de la compañía.

Como directora de Talento y Cultura en Endesa, ¿qué es lo que más le gusta de su trabajo?

Tengo la suerte de estar rodeada de un equipo con el que me siento muy apoyada en mi día a día y en mis decisiones. Tenemos conversaciones cercanas y abiertas, sea de manera individual o en reuniones de equipo, donde compartimos un “feedback” continuo, y generamos relaciones de confianza. El trato diario con las personas y contribuir al desarrollo de mi equipo son de las cosas que más valoro. Aprendo mucho de ellos y estoy muy agradecida.

Respecto al contenido de mi trabajo, lidero un área que es responsable de impulsar iniciativas en procesos clave de recursos humanos, como son la selección, formación, desarrollo y la transformación cultural. Por lo que nuestra responsabilidad y nuestro impacto en las personas es muy alto. Tengo la oportunidad de generar cambio y me enorgullece trabajar por y para las personas. Tomar decisiones que impactan en la vida de las personas es una responsabilidad y una satisfacción.

¿Cómo se imagina el entorno laboral en el futuro? ¿Qué transformaciones cree que se habrán producido?

El entorno laboral del futuro se perfila como un espacio dinámico y en constante evolución, y creo que nosotros tenemos que ser los protagonistas de las principales transformaciones que ya se están produciendo, como la revolución que está suponiendo la irrupción de la IA, que permitirá a las personas centrarnos en actividades más estratégicas y creativas.

La rápida evolución tecnológica requerirá que los trabajadores se adapten constantemente. La formación continua y el desarrollo de nuevas habilidades serán esenciales para mantenerse competitivos.

Necesitaremos nuevas fórmulas que aseguren la competitividad, trabajando más por proyectos, y con una mayor flexibilidad en la asignación de recursos, que nos permitan ser ágiles, y con una respuesta más rápida ante los continuos cambios.

Creo que en el futuro también habrá un mix de trabajo remoto y presencial más generalizado, como el modelo por el que apuesta Endesa.

Las empresas pondrán mayor énfasis en el bienestar de sus empleados, promoviendo un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, y ofreciendo programas de apoyo psicológico, físico..., en línea con nuestro “programa de bienestar”. Y habrá un mayor enfoque en crear entornos laborales inclusivos, donde se valore a cada persona por su valía profesional.

Por último, ¿cuáles son sus proyectos más inmediatos?

Actualmente tengo varios proyectos clave que tienen que ver con seguir impulsando la transformación cultural, potenciando las comunidades internas, y dando más voz a los empleados, a través de nuevos canales de comunicación que lleguen más y mejor que una comunicación tradicional.

Tengo grandes retos en mejora de procesos internos y en automatización para generar eficiencias y promover nuevas formas de trabajo; así como en impulsar la estrategia de personas y centrarla en la meritocracia y el aporte de valor con un sistema coherente, sólido, donde las reglas estén claras y compartidas, que tenga sentido para todos y que sea sostenible.

También tengo el foco en seguir contribuyendo a la evolución del estilo de liderazgo, en generar sinergias entre áreas, fomentar el networking entre gestores, ayudarles a dar feedbacks constructivos, y a potenciar un liderazgo inspirador que genere compromiso y motivación en los equipos.

Tengo tantos proyectos que la lista sería muy larga, y quiero compaginarla con mi reto personal de cuidarme y predicar con el ejemplo en materia de bienestar y conciliación.



La iniciativa “Ella Te Cuenta”, de Endesa y la Fundación Universidad-Empresa, trata de fomentar las vocaciones STEM, el pasado mes de octubre en la IV edición de MadridMotorStudent.