

Motivación y *engagement* en la formación en idiomas

La formación en idiomas y cómo mejorar su rentabilidad y aprovechamiento fue el centro del Desayuno con Talento celebrado el pasado 22 de marzo en el hotel Meliá Barcelona de la ciudad condal. Alrededor de la mesa estaban sentados representantes de las áreas de RRHH de Actelion, Europastry, Banco Sabadell, Henkel, CaixaBank, Nestlé, DB Schenker y Cuatrecasas, además de los patrocinadores de la mesa redonda, Astex. Una de las conclusiones extraídas de esta charla es que los idiomas, sobre todo el inglés, son un *must* en los nuevos candidatos y una asignatura pendiente en muchos otros profesionales, para los que RRHH debe buscar nuevas formas de motivación y *engagement* a estas formaciones, aunque la responsabilidad es del propio empleado, que debe velar por su empleabilidad.



Miguel Álvarez
director de RRHH de
DB Schenker Ibérica



Anna Bisart
directora de Personas y
Organización de
Actelion



Nuria Llaó
HRPB de CaixaBank



Marta Colell
responsable de
formación en idiomas de
Banco Sabadell



Ángeles Sánchez
directora Centro de
Formación de
Nestlé



Alfonso de la Torre
responsable de grandes
Cuentas de
Astex



La formación es una de las palancas para la diferenciación de las empresas, para la mejora de la competitividad en un mundo global en el que todo cuenta para no quedarse atrás. Y la formación en idiomas ha sido uno de los caballos de batalla tradicionales para las áreas de Formación, que coincidiendo con el inicio de la crisis decidieron pasar del “café para todos” a un modelo mucho más “exclusivo” y relacionado con el puesto de trabajo y el potencial de cada profesional. Así, **Lourdes Abrisqueta, HRBP de Henkel Ibérica**, explicaba que hasta 2008 todos en la compañía tenían a su disposición clases de inglés y fue en ese año cuando se produjo una racionalización de esta inversión y pasó a ofrecerse solo a los que realmente necesitaban esta herramienta en su día a día. “Posteriormente, en 2014 se puso en marcha un nuevo modelo, mediante un

programa piloto, en el que se orienta a los profesionales a examinarse en los certificados internacionales oficiales, lo que pone un objetivo a su formación y revierte en su propia empleabilidad”, explica. Abrisqueta ha resaltado la buena acogida que ha tenido el actual modelo corporativo, que se desarrolla “mediante clases presenciales en grupo, telefónicas individuales y el acceso a una plataforma online eficaz”. En este mismo sentido se pronunciaba **Anna Bisart, directora de Personas y Organización de Actelion**, quien destacó que “el inglés para todos se ha eliminado en la mayoría de las compañías, ya que actualmente se considera que es un *must* que cada candidato debe traer puesto, aunque como afirmó **Ángeles Sánchez, responsable del Centro de Formación de Nestlé**, “el problema es el nivel que tiene cada uno, y que no siempre acompa-

ña o se equipara a sus conocimientos técnicos, ni en las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral ni en las que ya llevan tiempo en él”. Y es que como opinó **David Warner, director Comercial de Astex**, “hay muchos profesionales con inglés, pero la mayoría carecen de práctica en situaciones reales”.

Por su parte, **Gemma Villalbí, Training manager de Cuatrecasas**, explicó el caso de su organización donde para incorporarse se ha solicitado siempre un buen nivel de inglés y un excelente conocimiento técnico del candidato. En 2014 nace un programa para fomentar el uso del inglés entre todos los colaboradores, que contempla, entre otras medidas: un *assessment* a toda la organización para homogeneizar el nivel y se establece un nivel mínimo para incorporarse a la firma; así como en cada tramo de la carrera profesional. El despacho fomenta el estudio y mejora del idioma mediante dos programas formativos específicos: uno que consiste en una subvención económica para que cada alumno curse un programa ajustado a sus necesidades en escuelas de idiomas o con profesores ho-



Joan Vélez
director de RRHH de
Europastry

Gemma Vilalbi
Training manager de
Cuatrecasas

Lourdes Abrisqueta
HRBP de
Henkel Ibérica

David Warner
director Comercial de
Astex



Del “café para todos” se ha pasado a un modelo más “exclusivo” y relacionado con el puesto y el potencial

mologados por la organización, y otro donde se da la oportunidad de estudiar inglés en el extranjero durante un periodo máximo de tres meses. Para asegurar un correcto aprovechamiento de estos programas, el alumno debe acreditar mediante un certificado el porcentaje de asistencia y aprovechamiento del curso, así como una mejora de nivel.

De la misma forma se ha trabajado en Actelion. Anna Bisart explica que disponen del mismo sistema de clases individuales o grupales para aquellos colaboradores que necesitan mejorar el idioma por el puesto de trabajo que ocupan, y “para los delegados se ha creado un programa de puntos a través de la plataforma web que les permite acceder a formaciones fuera de sus necesidades laborales cuando han conseguido la puntuación suficiente en la formación científica. Además, los que lo deseen pueden coger días de vacaciones para estancias de inmersión lingüística en el extranjero”. Bisart considera que está resultando “una buena experiencia para aquellos que han conseguido acceder a esta actividad, porque se lo han tomado realmente en serio”.

Anna Bisart

Actelion

“Hay que poner las cosas en su justo valor, y ser conscientes de dónde queremos invertir en formación y qué talento queremos desarrollar”.



Joan Vélez

Europastry

“Consideramos que si hay necesidad debido a las exigencias del puesto que se desempeña, la motivación viene sola”.



Marta Colell

Banco Sabadell

“Los recelos ante la formación online son culturales, ya que, en general, hemos aprendido idiomas sentados ante un profesor que impartía clases magistrales”.



Lourdes Abrisqueta

Henkel

“Las clases telefónica individuales tienen una gran aceptación, ya que se pueden realizar en el momento que más se adecue a cada profesional”.



Otra de las organizaciones en las que hubo un antes y un después con la crisis ha sido **CaixaBank**. **Nuria Llaó, HRBP en el departamento de Desarrollo y Formación**, contó cómo en 2008 se produjo una reorganización del sistema de formación en idiomas. En esta entidad, por acuerdo laboral con los sindicatos, existe una ayuda para formación en idiomas para todos los empleados que deseen solicitarla, y que pueden recibir a través de la metodología y del proveedor que deseen. Por parte de la entidad, se solicita un certificado de aprovechamiento. Por otro lado, los directivos reciben clases *one-to-one*, así como los diferentes departamentos que justificadamente necesitan idiomas para desarrollar su trabajo diario.

Un caso diferente es el de **DB Schenker**. Su **director de RRHH, Miguel Álvarez**, se incorporó al departamento hace alrededor de un año con el objetivo de innovar en sus políticas de gestión de personas. Y una de las primeras medidas ha sido examinar a fondo el programa de formación en idiomas, que era accesible para todos los empleados. Por ahora se ha decidido medir el aprovechamiento y la asistencia a los cursos, y a algunos se les ha “invitado” a reflexionar sobre si realmente necesitan esta formación para su función laboral en la compañía, y para otros, que realmente sí lo necesitaban, pero no conseguían mantener el compromiso, se han buscado soluciones. Álvarez destaca que la compañía trabajaba hasta hace dos años de una manera muy local, pero ahora se ha convertido en normal la movilidad por lo que el dominio de idiomas es muy importante, tanto que es tenido en cuenta en su evaluación de desempeño anual. A pesar de todo, consideran debe fomentarse la autorresponsabilidad, por lo que se mantiene la flexibilidad. En este sentido, David Warner, de Astex, opinó que en las organizaciones hay “mucho derecho adquirido que consume recursos y no permite destinarlos a los que realmente

tienen interés en mejorar y necesitan una formación de mayor calidad”, afirmación respaldada por Anna Bisart, que afirmó que: “Hay que poner las cosas en su justo valor, y ser conscientes de dónde queremos invertir en formación y qué talento queremos desarrollar”. Y **Joan Vélez, director de RRHH de Europastry**, hizo hincapié en que “los que sí necesitan aprovechar esta formación, encuentran el tiempo y la motivación”.

Marta Colell, responsable de los programas de formación en idiomas de Banco Sabadell, enfatizó que en la formación en idiomas de su entidad el detonante del cambio fue la adquisición del banco británico TSB. Anteriormente existía un programa selectivo de subvenciones y la formación era presencial. Tras esta operación estratégica para la entidad, se realizó una prueba de nivel a todos los empleados y se puso en marcha un ambicioso plan de formación de inglés, cambiando el sistema de formación a una metodología 100% online, al que todos los empleados interesados tienen acceso. Actualmente, más de 4.000 empleados están matriculados en la plataforma de idiomas. Un reducido número de empleados sigue te-

Alfonso de la Torre

Astex

“Hay que ser capaz de trasladar al empleado el motivo y los objetivos de la formación y ser coherente entre estos y las acciones implementadas”.



Nuria Llaó
CaixaBank

“Nuestro Plan Estratégico marca que uno de los cinco retos de la entidad es contar con el equipo más preparado y dinámico y, para ello, se hace un gran énfasis en la formación”.



Ángeles Sánchez
Nestlé

“Dado que trabajamos, y cada vez más, de forma global, dando servicio a diferentes mercados, se prioriza a aquellos profesionales que tienen mayor contacto con el extranjero”.



Miguel Álvarez
DB Schenker

“El grupo está creando una academia de formación interna en las que los idiomas tienen una gran importancia, dado nuestro funcionamiento global”.



Gemma Villalbí
Cuatrecasas

“Para conseguir un ROI positivo de la formación en idiomas es imprescindible mejorar la motivación y el tratamiento individualizado”.



Aprovechamiento y asistencia son los dos criterios con los que se suele evaluar a este tipo de formaciones en idiomas

niendo acceso a formación presencial en diferentes formatos, de acuerdo con necesidades especiales de aprendizaje vinculadas a su función o negocio. Finalmente, y como parte de la política de reconocimiento de la entidad, aquellos empleados que mejor aprovechamiento demuestren en el estudio a través de la

plataforma online optan a dos estancias de cinco días en el extranjero. Otras tres estancias más se sortean entre todos aquellos que completen las metas de formación establecidas. Estas formaciones realizadas a través de estancias en el extranjero son, a juicio de David Warner, de Astex, una de las mejores herramientas para el aprendizaje de idiomas, que recomienda además la formación online para los colectivos con menor necesidad de aprendizaje y este tipo de estancias y clases presenciales para los que colectivos prioritarios. Aunque Gemma Villalbí, de Cuatrecasas, aseguró que la formación online no tiene la misma aceptación que la presencial, algo que Anna Bisart, de Actelion, achacó a un tema cultural, de formas clásicas de aprendizaje. En este sentido, **Alfonso de la Torre, director de Grandes Cuentas y Marketing Digital de Astex**, aseguró que es un fenómeno típico de nuestro país que no se produce en otros de nuestro entorno.

Finalmente, Joan Vélez, de Europastry, animó a analizar el retorno de la inversión de muchas de estas formaciones más tradicionales, ya que “desde un punto de vista económico un profesor presencial tiene un

coste en el que no siempre se puede integrar a más de una persona”, por lo que hay que buscar soluciones alternativas e innovadoras para las demás, explicando que en su empresa se le ofrece formación a quien lo necesita y oportunidades a aquellos interesados, aunque no lo necesiten en ese momento. Y es que el tema de la potencialidad de cada talento también surgió en la charla, ya que Nuria Llaó, de CaixaBank, también destacó que, en su caso, con una plantilla de casi 30.000 profesionales, es tan importante la empleabilidad actual como la futura, ya que consideran imprescindible tener a los profesionales preparados para las futuras oportunidades de negocio y el conocimiento de idiomas es imprescindible para ello ■

David Warner
Astex

“Hay muchos profesionales que cuentan con idiomas en su currículum, pero pocos con práctica en situaciones reales”.

