

Iniciativas con valor, clave para el éxito de las políticas de aprendizaje

El 13 de febrero el hotel Meliá Barcelona de la ciudad condal acogió un Desayuno con Talento patrocinado por EF Corporate Solutions cuyo tema, los factores que son claves en el éxito de la formación, dio pie a un debate muy animado. En esta ocasión los invitados, directivos de RRHH de Nestlé, Cuatrecasas, Servihabitat, Schneider Electric, CaixaBank, Comsa Corporación, MediaMarkt, Freixenet y Banco Sabadell, coincidieron en que es básico que los programas de aprendizaje estén alineados con las necesidades del negocio, pero también en que deben atender a la mejora de la empleabilidad del empleado y a sus inquietudes en su día a día para lograr su *engagement*.



Anna Bisart,
directora de Personas y
Organización de
Servihabitat

Luz Aguado,
Learning Solutions & Talent
Development director de
Schneider Electric

Paco Megías,
responsable de Selección,
Desarrollo y Formación de
Nestlé

Silvia Richarte,
jefa de RRHH de
Comsa Corporación

Fernando Palacios,
Regional director de
EF Corporate Solutions

Josefa Solanilla,
directora de RRHH de
MediaMarkt

Cristina García,
responsable de Formación de
Freixenet



El aprendizaje, ya que el término formación ha sido ya sobrepasado, como palanca de cambio de las organizaciones es un elemento que contribuye y facilita el empoderamiento de los empleados, pero en la elaboración de las políticas que marcan las pautas de las iniciativas en este ámbito no puede perderse de vista que tienen que ir de la mano con el negocio. Para ello, el área de RRHH y la de Aprendizaje y Desarrollo deben estar implicadas en el mismo y conocer sus necesidades para poder responder de forma proactiva y con anticipación.

Para poder conseguir este objetivo, es importante conocer bien a los perfiles que tienes en la organización como punto de partida. Así, **Ramón García Espeleta, gerente de Virtaula de CaixaBank**, explicó que en su caso cuentan en la compañía con muy diversos perfiles ya no solo profesionales, sino generacionales,

lo que unido a que la sociedad avanza mucho más deprisa que las compañías en la incorporación de la innovación, aporta complejidad a la hora de planificar las acciones de learning. En su opinión, es importante que RRHH realice una labor pedagógica de cara a la dirección de la organización sobre la importancia del aprendizaje y además señaló que es tan básico alinear las políticas de formación con las necesidades del negocio como demostrarle a este el impacto que estas acciones pueden tener en los resultados, convirtiendo a RRHH en un *partner* solicitado por el resto de áreas de la empresa. En este sentido, destacó la necesidad de realizar un proceso de escucha activa para poder responder a las demandas internas reales. Por su parte, **Xavier Llenas, HR Learning manager de Banco Sabadell**, coincidió en el papel más activo que deben asumir las áreas de formación para aportar valor, aun-

que incidió en el equilibrio que se debe producir entre las necesidades del negocio y las de desarrollo de las personas que lo hacen posible. Llenas comentó cómo la figura del formador interno les está ayudando en esta labor, compartiendo conocimiento y siendo una valiosa fuente de información sobre lo que es importante en cada área, un papel que debe combinarse con el del manager como gestor de personas, pero también clave como desarrollador de las mismas. Además, con el reconocimiento y la potenciación de la figura del formador interno la entidad está logrando que aflore talento y conocimiento no detectado que se realizaba entre equipos y profesionales, que compartían su conocimiento sin ser reconocidos por ello, aspecto que despertó numerosos comentarios en la mesa redonda.

Anna Bisart lleva poco tiempo al frente de la Dirección de Personas y Organización de **Servihabitat**. Se incorporó con el objetivo de potenciar la gestión y el desarrollo de las personas y liderar la transformación cultural y una de sus primeras iniciativas fue realizar una detección de necesidades con el objetivo de implementar programas que contribuyeran a dotar a los profesionales de las herramientas y *skills* necesarias



Xavier Llenas,
HR Learning manager de
Banc Sabadell

Ramón García Espeleta,
gerente de Virtaula de
CaixaBank

Gemma Villalbi,
Learning manager de
Cuatrecasas

Sandra Gil,
Customer Success manager de
EF Corporate Solutions

Pablo Garrido,
director de Desarrollo de
Negocio de
EF Corporate Solutions



Alinear las políticas de formación con las necesidades del negocio es clave, al igual que demostrarle a este el impacto que estas acciones pueden tener en los resultados

para contribuir al éxito del cumplimiento de los objetivos de 2019. En este reto tienen muy claro que la formación puede ser generalizada, pero el aprendizaje debe ser voluntario e individualizado, y para eso desde RRHH deben escuchar a equipos, clientes y negocio para dar respuesta a los tres. En su opinión todos los métodos, tanto tradicionales como innovadores, tienen cabida si están bien identificados los colectivos y las necesidades a desarrollar.

En Nestlé llevan ya muchos años trabajando los programas formativos para toda la plantilla. Aunque *head quarters* marca las bases, permite libertad de acción a nivel local, y eso permite que desde la sede española de la compañía puedan poner en marcha iniciativas

Anna Bisart,
Servihabitat

“El desarrollo es todo el viaje que realizas en la compañía. Todo influye y una mirada global permite tener planes ad hoc”.



Paco Megías,
Nestlé

“Hay que implicar al manager para asegurar el *engagement* y el impacto de la formación en el profesional”.



Cristina García,
Freixenet

“Formamos de manera continuada a los formadores internos y fomentamos que tengan un papel proactivo”.



Ramón García
Espeleta,
CaixaBank

“Las acciones de aprendizaje deben ser atractivas y los empleados pueden evaluarlas para conocer su eficacia y utilidad”.



que responden a las necesidades que detectan. **Paco Megías, responsable de Selección, Desarrollo y Formación de Nestlé**, considera clave la figura del manager para conseguir implicar a su equipo en las iniciativas de aprendizaje, y para que estas obtengan el impacto deseado. En esta compañía tienen establecidas las competencias necesarias para cada puesto, por lo que cada empleado sabe que si quiere “crecer”, debe ser bien evaluado en ellas. Ponen a disposición de la plantilla un repositorio online de cursos a nivel global que ayuda a que sus profesionales alcancen el nivel deseado y facilita el trabajo de RRHH, aunque Megías reconoce que el 80 % de la formación sigue siendo presencial y están trabajando para equilibrar un poco más el porcentaje del aprendizaje online.

En este mismo empeño están trabajando en **Schneider Electric**. **Luz Aguado, su Learning Solutions & Talent Development director**, destacó la evolución que han realizado en menos de tres años, pasando del 12 % de formación online al 40 % actual. Para ello han puesto a disposición de sus empleados una plataforma global cuyos contenidos han pasado por un proceso de “curación” por parte de profesionales del negocio, formadores internos que son reconocidos por el negocio, por lo que están absolutamente adaptados a la realidad de su día a día. Además, Aguado destaca cómo han aportado visibilidad a estos cursos online en la web de la compañía y mejorado la comunicación a la plantilla sobre todas las iniciativas que tienen a su disposición en la plataforma. En su opinión, todo esto

ayuda a que cada empleado asuma su responsabilidad en su propio desarrollo.

Cristina García, responsable de Formación en Freixenet, explica que también han potenciado la figura de los formadores internos como profesionales que ayudan a tomar el pulso a la organización, y destaca que son formados continuamente para poder desarrollar esta labor y poder crear contenidos online y presenciales que resulten atractivos. Para ella, la formación online es básica en sus políticas de desarrollo dada la dispersión de su plantilla, compuesta por el personal de diferentes bodegas integradas en el grupo y con filiales de numerosos países de todo el mundo.

En la misma situación se encuentra **Comsa Corporación**. **Silvia Richarte, jefa de RRHH del grupo**, aseguró que tras el periodo de crisis que ha sufrido el sector de la construcción están volviendo a reforzar las políticas de formación globales, algo complicado debido a que el grupo está formado por diferentes filiales con diferentes negocios y ubicaciones. Richarte destacó que siguen apostando principalmente por la formación presencial como fórmula no solo de apren-

Fernando Palacios,
EF Corporate Solutions

“El éxito radica en el diseño de planes formativos alineados con los retos de la empresa, que logran programas eficientes y coherentes”.



Pablo Garrido,
EF Corporate Solutions

“Una de las claves del éxito de los planes formativos es lograr el compromiso de los alumnos y para ello, el papel del manager es fundamental”.



Luz Aguado,
Schneider Electric

“Es fundamental co-crear los programas de aprendizaje junto a nuestro talento interno, ponemos a nuestro cliente en el centro”.



Silvia Richarte,
Comsa Corporación

“La formación presencial es además un instrumento que fomenta el *networking* entre los profesionales de las empresas del grupo”.



Gemma Villalbí,
Cuatrecasas

“Utilizar la Inteligencia Artificial también nos ayudará a sugerir contenidos vinculados al itinerario de desarrollo”.



Xavier Llenas,
Banco Sabadell

“En las áreas de formación es clave enfocarnos a las necesidades del negocio, teniendo en cuenta el desarrollo de las personas”.



Los contenidos deben pasar por un proceso de curación para adaptarse a las necesidades reales de las personas de la organización

dizaje sino de *networking* entre sus profesionales, ya que procuran que asistan a cada acción empleados de sus diferentes empresas con el objetivo de que se conozcan y estrechar lazos y colaboración entre ellos.

En **Cuatrecasas** llevan tiempo fomentando el auto-desarrollo de sus profesionales, como los planes de rotación, *secondments*... y también un plan de formación presencial amplio y una plataforma online en la que pueden acceder a pequeñas píldoras de aprendizaje audiovisual muy enfocadas a resolver dudas y mejorar y facilitar el trabajo diario. El próximo paso será utilizar la IA para sugerir herramientas de aprendizaje acordes con los requisitos de la carrera profesional de cada empleado; el objetivo es que cualquier persona tenga a su disposición los recursos de aprendizaje necesarios para su desarrollo profesional cuando los necesite. **Gemma Villalbí, Learning manager** de esta firma de abogados, reconoce que responder a las demandas de las diferentes generaciones que tienen en plantilla es un reto para su departamento y que en muchos casos los proveedores del sector siguen estancados en programas demasiado largos y poco atractivos que no cuadran con la rapidez con la que se mueven las organizaciones y la inmediatez que requieren las nuevas generaciones.

Mediciones

Un caso singular en este sentido es **MediaMarkt**. Esta compañía, con más de 7.000 colaboradores en España y Portugal, es pionera en transformación digital y **su directora de RRHH, Josefa Solanilla**, está convencida de que su labor es convencer tanto a la alta dirección como a los colaboradores de la importancia de las iniciativas de aprendizaje. Y para ello considera clave medir su impacto, ya que si puede demostrar con datos que la inversión ha contribuido a mejorar los resultados, esta seguirá apostando por este tipo de políticas y los colaboradores mejorarán su compromiso con ella. Y Solanilla cree que para que los cursos logren impactar deben ser útiles, con contenidos curados y adecuados a cada puesto y fruto de una filosofía de

Josefa Solanilla,
MediaMarkt

“Los métodos tradicionales deben dejar paso a las nuevas herramientas, como la realidad virtual, que enganchan a los colaboradores”.



trabajo consistente y sostenible. La directora de RRHH de MediaMarkt apuesta por la gamificación y la realidad virtual como metodologías formativas de éxito y a las que augura un largo recorrido en el futuro.

El evento finalizó con la intervención de **Fernando Palacios, Regional director de EF Corporate Solutions**, quien comentó la importancia de que las políticas formativas tengan en cuenta la satisfacción del empleado, que debe sentir que está acompañado en su desarrollo, además de seguir apostando por la innovación. Sus palabras fueron ratificadas por **Pablo Garrido, director de Desarrollo de Negocio de EF Corporate Solutions**, que emplazó a los presentes a un nuevo encuentro para poder profundizar en aspectos como el compromiso y el papel de los managers ■

