

## Romper con la formación tradicional

*Toda acción formativa persigue la transmisión de determinados contenidos pero no todas alcanzan el mismo grado de eficacia en su consecución. ¿Las causas? Cada tipo de acción requiere la puesta en práctica de un método formativo distinto y, a su vez, para cada perfil de empleado, resultará más efectivo un método de aprendizaje u otro; por lo que las compañías españolas se han apresurado a ampliar la oferta de metodologías de formación y desarrollo en recursos humanos para satisfacer todas estas distintas necesidades. Una satisfacción que, a su vez, les resulta rentable por facilitar la consecución de los objetivos formativos y garantizar así el retorno de la inversión que protagonizan en este área.*

Las compañías son conscientes de que resulta imprescindible innovar en el terreno de la formación para que ésta sea efectiva. Desde el **Grupo Santander** se asegura que la innovación es uno de los valores corporativos definidos y aplicados con una voluntad de anticipación a todo lo relativo a la aplicación de nuevas metodologías de aprendizaje para el desarrollo. En ese entorno, nació hace seis años Formavía, el portal de Formación y Desarrollo del Grupo, eje fundamental de la formación on line y soporte de otros muchos servicios y funciones del resto de canales y metodologías. Tal como explica **Antonio Peñalver**, director de Formación y Desarrollo del Grupo Osborne, "esta iniciativa está contribuyendo claramente a la transformación de la función de Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos y está transformando el modelo de relación con nuestros usuarios, permitiendo, a su vez, el desarrollo de nuevas metodologías de aprendizaje basadas en las ventajas en cuanto a comunicación, interacción, personalización... que tiene el canal. Un ejemplo de esto es el aprendizaje a través de la participación en comunidades, el uso de simuladores o la participación en juegos colaborativos en red".

Otro de los canales que está cobrando fuerza entre los utilizados por el Santander es la red de videoconferencia multipunto creada en todos los centros de formación de los principales bancos y sociedades del grupo. Este canal comenzó a utilizarse como un canal de formación y participación; y, en estos momentos, está totalmente consoli-

### Resulta imprescindible innovar en el terreno de la formación para que ésta sea efectiva

do como un canal de comunicación esencial debido a su dispersión en toda la geografía mundial.

Una apuesta por las nuevas metodologías que ni mucho menos invalida los métodos tradicionales, sino que los apoya y complementa. Así lo asegura Peñalver. "Si algo tienen en común todas estas iniciativas es que han ido sumándose a las ya existentes, aportando valor en aquellos aspectos clave de las mismas. Este enfoque de integración de canales y metodologías es fundamental si se desea aportar las mejores soluciones a las necesidades de formación y desarrollo de las personas. Sobre la



## ¿Cuáles son las barreras a superar en la implantación de un nuevo método?

**Ángel Cervantes**, director de Formación y Desarrollo de Grupo **Banco Popular**

"El proceso de implantación está marcado por la sencillez, la naturalidad y sentido común. Entendemos que cualquier metodología es mejor admitida si no existe una ruptura radical con otro tipo de métodos, sino que, más bien, buscamos siempre su complementariedad. Si hablamos de acciones concretas, hemos empezado con nuevos métodos en programas de desarrollo de competencias, entendiendo que eran necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados y sabiendo que en este tipo de cursos su aplicación encaja mejor. Esta forma de plantear la introducción de nuevas metodologías ha hecho que apenas hayamos encontrado resistencias por parte de los asistentes."



**Tina Payán**, manager, group learning & management development programmes de **Amadeus**

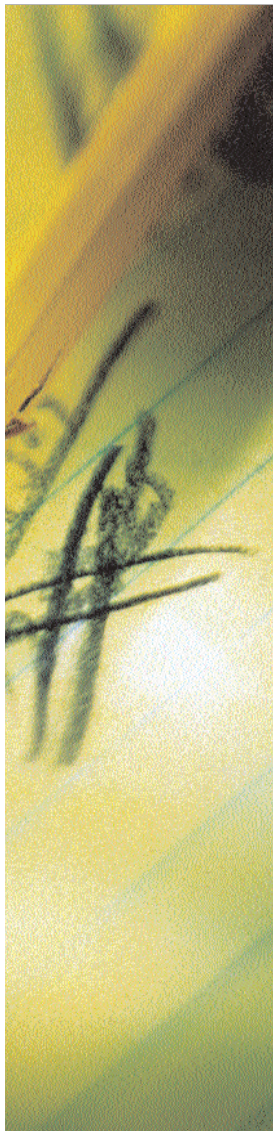
"Aunque partimos con la ventaja de que nuestros empleados están acostumbrados a utilizar los ordenadores, también se detecta entre algunos una cierta resistencia. Es lógico porque vienen de una cultura basada en asistir a un curso en una clase presencial y lo cierto es que cuesta pasar de una situación a otra. Como todo cambio, lleva su tiempo. Siempre existen detractores y gente muy entusiasta. Lo importante es que los entusiastas transmitan ese sentimiento positivo a la gente que tiene más reservas y, para ello, se pueden utilizar muchos instrumentos de transmisión. El e-learning es un aprendizaje que requiere un cambio de hábitos y de costumbres en algunos casos."



**Antonio Peñalver**, director de Formación y Desarrollo de Grupo **Santander**

"En la implantación de estos métodos aparecen barreras como el rechazo al uso de determinadas tecnologías. También es importante la falta de tiempo que habitualmente manifiestan los alumnos o la falta de la autodisciplina necesaria en determinados canales como la formación on line. Existen barreras derivadas de la falta de madurez de terminados canales, por ejemplo, la mala calidad pedagógica de algunos contenidos on line, con el consiguiente rechazo de los usuarios. Existen otras muchas barreras derivadas de la resistencia al cambio que intentamos vencer a través de campañas de comunicación, flexibilizando el acceso a la formación o primando la calidad frente a la cantidad."





base de estos nuevos canales y sobre los tradicionales, de forma integrada, están surgiendo otros muchos nuevos modelos pedagógicos que permiten un aprendizaje personalizado, flexible, más eficaz y eficiente", declara.

## Nuevos métodos

La elección de la metodología tiene cada vez más en cuenta al individuo y pone el acento sobre su papel en el proceso de aprendizaje. "Se apuesta cada vez más por la implantación de metodologías activas y participativas dirigidas al aprendizaje por descubrimiento, que permite a cada individuo descubrir por sí mismo el porqué de cada cosa, a partir de la propia reflexión personal", señala **Ana Rodríguez**, gerente de Gestión y Desarrollo del Conocimiento de **Soluziona**.

Las consultoras aseguran que diversos aspectos están transformando en la actualidad el mundo del desarrollo de los profesionales en las organizaciones. **José María Carbó**, director de Capital Humano en **Bearing Point**, menciona tres grandes temas en torno a los que se están produciendo cambios significativos. "Está por un lado la utilización de las nuevas tecnologías como vehículo para distribuir el conocimiento. El *e-learning* aparece como una alternativa a los métodos tradicionales, especialmente en grandes orga-

nizaciones que están distribuidas en el territorio. El segundo elemento es la utilización de metodologías que permitan vivenciar situaciones que sirvan como punto de partida para llevar a cabo una reflexión sobre la que construir conocimiento. Englobaríamos dentro de este concepto métodos como el *outdoor training*, los juegos formativos (*indoor*) o los simuladores. Y el tercer tema lo representa el *coaching* en el que, de una manera individualizada, el *coach* facilita el desarrollo de las competencias del *coachee* a través de sesiones periódicas de trabajo", explica.

## ¿Qué factores condicionan la elección del nuevo método?

*Role plays*, análisis de casos, escenas de películas

## Recurrir a un proveedor externo

Cuando una organización decide implantar una nueva metodología formativa, lo habitual es que se ocupe de su diseño de forma interna y que busque después el apoyo de un proveedor externo especializado. El **Grupo Banco Popular** o el **Grupo Santander** constituyen algunos ejemplos. Aunque la iniciativa y el desarrollo de cada metodología suele ser interno, se otorga a los proveedores externos un papel directo o indirecto. "Hemos externalizado la puesta en marcha de la acción, al igual que hacemos con el resto de programas en los que utilizamos socios externos", señala **Ángel Cervantes**, director de Formación y Desarrollo de Grupo Banco Popular. Aunque lo habitual es que las compañías recurran a los consultores a la hora de lanzarse a la implantación de nuevas metodologías, como puedan ser las relacionadas con el *e-learning*, también es cierto que suelen utilizar al consultor para resolver los aspectos tecnológicos del tema. Tal como asegura **José María Carbó**, director de Capital Humano de **Bearing Point**, "no es tan habitual que recurran a los consultores para definir una estrategia de implantación y definir un proceso de gestión del cambio. Sin infravalorar la importancia de la tecnología que ha de soportar la formación en la red, es en estos aspectos donde puede residir el éxito o fracaso de la iniciativa. Es básico definir de forma adecuada la manera en que se va a introducir esta nueva forma de afrontar el aprendizaje". En el caso de Banco Sabadell, la entidad recurrió a proveedores externos tanto en el proceso de

comerciales, grabación en video, cuestionarios de autoanálisis, dinámicas de grupo... En la actualidad se utilizan diferentes recursos formativos y ninguno de ellos persigue la mera transmisión de conocimiento. "La reducción de costes, la optimización de la inversión, el desarrollo de competencias directivas, un avance hacia un aprendizaje a medida, la planificación de las acciones formativas en cualquier momento; y un seguimiento continuo y completo de la evolución y los resultados de los alumnos son otros de los motivos por los que muchas compañías están apostando por nuevos métodos", tal como apunta **Xavier Plana**, gerente de **European Speech**.

El **Grupo Banco Popular** ha utilizado *outdoor training* y teatro en programas dirigidos a colectivos

de compra e instalación de la plataforma tecnológica como en el desarrollo de los contenidos. "La estrategia de implantación la lideramos internamente, seguimos en continua innovación, detectando puntos de mejora. El trabajo conjunto con diversos proveedores externos nos facilita la puesta en marcha de los procesos y actividades de formación masivas", afirma **Jordi Coll**, director de Formación de la entidad.

**Tina Payán**, manager, group learning & management development programmes de **Amadeus**, asegura que la compañía recurre a proveedores externos en las primeras fases de implementación de *e-learning*. "Desarrollar un curso resulta muy costoso, normalmente va dirigido a una audiencia muy grande y es preciso amortizar la inversión. Y, por el momento, tampoco hay en el mercado demasiados proveedores que lo hagan bien", apunta. Para empezar a crear una cultura propicia para la aceptación del cambio de metodología, Amadeus decidió analizar las distintas ofertas presentes en el mercado y optar por las que cubren necesidades muy amplias, por cursos muy atractivos para casi toda la plantilla. "Entendemos que, en una fase posterior, habrá necesidades muy obvias que tendremos que poder llevar a cabo vía *e-learning*. Entendemos que son proyectos muy extensos, que requieren una importante inversión de tiempo y dinero. Primero conviene evaluar bien las distintas posibilidades. Por eso, hemos optado por unos cursos ya diseñados que pone a nuestro alcance el proveedor".

## Luis Vierna, responsable de Formación y Desarrollo de Grupo Osborne

"Existen determinadas barreras, pero no sólo en los procesos de implantación de una determinada metodología, sino también en el momento de poner en marcha, por primera vez, cualquier acción enmarcada en el terreno de la formación y el desarrollo en recursos humanos. A la hora de emprender cualquier tipo de acción en este ámbito, se debe tener en cuenta que hay que ser capaz de convencer a mandos y empleados de la conveniencia de lo que se hace. Y, una vez convencido el colectivo, otra de las barreras fundamentales es que no todas las personas están dispuestas a sacrificar su tiempo ya que no ven el beneficio de este trabajo a corto plazo o tienen otras prioridades."



## Jordi Coll, director de Formación de Banco Sabadell

"Las barreras para implantar una metodología *e-learning* son básicamente de dos tipos: culturales o de aceptación por parte de los usuarios y tecnológicas. En Banco Sabadell contamos con una plantilla joven, habituada al uso de las nuevas tecnologías y con un nivel de interés alto por este tipo de prácticas, por lo que ni culturalmente ni tecnológicamente tuvimos barreras significativas que comentar. El desarrollo de un plan de formación que afectaba casi a la totalidad de la plantilla del Grupo nos sirvió para orientar algunos programas hacia estas metodologías y a asegurar la aceptación de nuestros empleados. En fases posteriores se han ido incorporando elementos que optimizan el método de base."



## José Arias, director de Selección y Formación del Grupo Unilever

"Afortunadamente, en Unilever la formación siempre se ha considerado una prioridad y, por lo tanto, no ha sido necesario superar ninguna barrera. La principal, que es la relativa al necesario cambio de mentalidad de las personas de la organización, ya hace tiempo que está superada. Además, en nuestra compañía siempre hemos utilizado distintas metodologías de aprendizaje, siempre en función de los objetivos de formación a cumplir, por lo que la implantación de la mayoría de ellas no ha supuesto ningún esfuerzo adicional."





# nuevas metodologías de formación

## ¿Se evalúa la validez de cada nuevo método?

Todas las organizaciones realizan evaluaciones periódicas para valorar la validez de los programas formativos que ponen en marcha. La medición de los resultados de cada acción permite su perfeccionamiento y se revela especialmente fundamental en las fases iniciales de implantación de cada nuevo método. "Siempre se valoran los resultados de los planes de formación, tanto por lo que se refiere a la calidad de la formación impartida como y, especialmente, de que forma ayuda a la mejora del trabajo que los participantes deben llevar a cabo en sus unidades de trabajo", apunta el director de Formación de Banco Sabadell.

El departamento de Formación y Desarrollo del Grupo Santander contempla la existencia de una unidad de Evaluación que se encarga de medir y controlar toda la actividad formativa. Se realizan encuestas de satisfacción y aplicabilidad que permiten conocer la opinión de los alumnos y de su entorno profesional sobre la eficacia del método. Se realizan entrevistas, *workshops* y pruebas de usabilidad con usuarios de los distintos canales. "Con la información de gestión se elabora un cuadro de indicadores que es accesible en tiempo real para algunos canales. Esto es la herramienta fundamental para el apoyo a la toma de decisiones", afirma Antonio Peñalver, director de Formación y Desarrollo del grupo. El Grupo Osborne mide también los resultados que se obtienen con cada acción formativa. Una medición que le permite también evaluar a los proveedores con los que trabaja.



determinados en alguna ocasión. Y, aunque apueste por una mezcla de metodologías, recurre a *blended learning* en varios procesos de formación. "La implantación de nuevas metodologías en las acciones formativas que realizamos siempre viene condicionada por los objetivos que se persiguen en cada una de dichas acciones. Si para la consecución de dichos objetivos se necesita una metodología determinada, se aplica sin más", apunta Ángel Cervantes, el director de Formación y Desarrollo de la entidad. José Arias, director de Selección y Formación del Grupo Unilever en España coincide en destacar los objetivos de formación que se persiguen como uno de los criterios que se tienen en cuenta para determinar cuál es el mejor método formativo que utilizar en cada momento. "La vinculación a los objetivos estratégicos de la compañía o los contenidos a impartir son otros de los factores a tener en cuenta", asegura.

### El liderazgo de las nuevas tecnologías

En el caso de un alto porcentaje de organizaciones,

los últimos cambios introducidos en cuanto a metodologías han estado relacionados con la aplicación de las nuevas tecnologías. Éste es el caso de Banco Sabadell. La entidad se inició en la formación on line en, 2001, a través de un entorno virtual basado en web y una plataforma tecnológica. En 2003 y 2004 pusieron en marcha los programas de formación orientados a la integración de toda la plantilla de los nuevos colectivos: Banco Herrero y Banco Atlántico, en los que introdujeron las simulaciones on line y también las tutorías. Esto les llevó a formar a un grupo de empleados en las metodologías de la dinamización de alumnos en programas on line. También han recurrido al *e-learning* como base para su nuevo modelo de aprendizaje basado en la gestión del conocimiento. Según Jordi Coll, director de Formación de la entidad, "paralelamente hemos ido combinando el *e-learning* con otras metodologías más tradicionales, trabajando mucho el concepto de itinerario formativo o conjunto de actividades individuales y en grupo, en especial para la mejora de las competencias profesionales".

El criterio general que impulsó a Banco Sabadell a implantar sistemas de *e-learning* fue la necesidad de llevar a cabo amplios programas de formación, de contenido muy crítico para el funcionamiento operativo y la atención a clientes, en un plazo muy

## En la mayoría de organizaciones, los últimos cambios en cuanto a metodologías están relacionados con las nuevas tecnologías

reducido de tiempo. "Posteriormente, el propio uso de estas metodologías nos ha impulsado a su uso para mejorar los resultados obtenidos en la formación y especialmente su transferencia a los puestos de trabajo y al desarrollo profesional de nuestros empleados", aclara Coll.

Amadeus ha tratado de forma creciente de implementar todas las ventajas que conlleva el aprendizaje on line, desde la implantación de cursos hasta la correcta utilización de todas las herramientas que esta metodología pone al alcance de los usuarios. Entre otras razones, optaron por esta metodología por la consiguiente reducción de coste que se consigue a medio plazo. "Aunque al principio es cierto que no se aprecia como una reducción de coste, sino como una inversión a medio plazo, si se ve el ahorro no solamente en el coste directo de los cursos sino en el indirecto", argumenta Tina Payán, manager, group learning & management development programmes de la compañía. "Por poner ejemplos: si la gente acude normalmente a un curso durante tres días presenciales, probablemente con una acción combinada de asistencia presencial con *e-learning* solamente se necesite un día y unas acciones previas de *e-learning*. Estamos hablando de un ahorro por persona de dos días y eso supone mucho dinero y también mucho tiempo", aclara Payán. La flexibilidad para formarse que proporciona esta metodología a los empleados ha sido otro de los factores contemplados por Amadeus.

En este caso, la compañía partía de una buena base para implantar una metodología centrada en el *e-learning* debido a que sus empleados ya estaban familiarizados con la informática como instrumento. "La dimensión del colectivo o su nivel de familiarización con las nuevas tecnologías pueden determinar la conveniencia o no de acudir al *e-learning* como solución", apunta el director de Capital Humano de Bearing Point.

### Una formación cada vez más experiencial

El uso de las nuevas tecnologías comparte peso entre los nuevos métodos más utilizados con el protagonismo creciente de las fórmulas que pretenden hacer de cada acción formativa una experiencia vivencial para el alumno.

En Osborne, como en la mayoría de compañías, la elección de un método u otro varía en función de la acción formativa que se va a impartir. La mayoría de sus programas se imparten aún en la actualidad a través de clases presenciales, con la alternancia de distintas metodologías de trabajo. La rotación que se registra en la fuerza de ventas hace necesario, por ejemplo, que a través de la formación se refresque de manera continua aspectos como el conocimiento de las marcas y la estrategia de la compañía; por lo que para este perfil de profesional la compañía optó en su momento por el método de salidas de campo con un consultor especializado en formación comercial, por considerarlo el más efectivo para transmitir el contenido formativo necesario para la posterior puesta en práctica en su puesto de trabajo. Tal como explica Luis Vierna, el responsable de Formación y Desarrollo de Osborne, "este método lo llevamos usando varios años y posiblemente no cambie ya que lo consideramos el más efectivo para mejorar la técnica y las habilidades comerciales. Pero esto no es aplicable a todas las acciones formativas, sino a este caso en concreto".

## ¿De qué modo se han ido implantando las nuevas metodologías?

Cada vez que se pone en marcha una nueva meto-

dología, la mayoría de organizaciones optan por comenzar a implantarlas con experiencias piloto centradas en un número de personas que se va ampliando después de forma gradual hasta alcanzar un mínimo grado de madurez. "A medida que va siendo aceptada tanto por parte de los usuarios como por parte del departamento de Formación y Desarrollo –comenta Antonio Peñalver–, en base a los criterios anteriores y los resultados obtenidos, va siendo incorporada como una metodología más a tener en cuenta en el diseño integrado de soluciones". El Grupo Santander, y en el caso de la formación on line, ha cerrado el año 2003 con casi un 23% de las horas de formación impartidas en el Grupo a través de Formavía; llegando ya en España, a junio del 2004, a representar cerca del 30% de las horas impartidas.

También en Osborne se lleva a cabo la implantación de cualquier método de forma progresiva. Un *modus operandi* al que la compañía otorga una especial importancia en todos los temas relacionados con la gestión de recursos humanos. Tal como confirma su responsable de Formación y Desarrollo, "casi todo lo que se hace en recursos humanos lo tienes que hacer por convencimiento y no por imposición porque entonces el fracaso lo tienes asegurado. La implantación de nuevas metodologías siempre debe venir precedida de una acción piloto y una posterior evaluación y valoración del valor añadido aportado desde el departamento".

Amadeus está ya en fase de implementación, tras la conveniente evaluación de resultados, de una fase piloto para 400 personas. En principio, la compañía ha optado por ofrecer la oportunidad de adherirse al programa a todos los empleados. "Lo que hemos hecho –explica Tina Payán– ha sido analizar qué es lo que ha funcionado bien y lo que ha funcionado mal dentro de ese programa piloto y, en base a eso, estamos siguiendo un plan de priorización, cuyo alcance no se va a restringir. Hemos decidido que todos tengan la oportunidad si así lo desean. Tampoco hemos escogido cursos complicados o cuyo interés se limite a un colectivo reducido. Nos hemos decidido por cursos que resulten atractivos y útiles para la mayoría de los empleados. La elección del contenido ha sido clave" ■

[elenaserrano@staffempresarial.com](mailto:elenaserrano@staffempresarial.com)