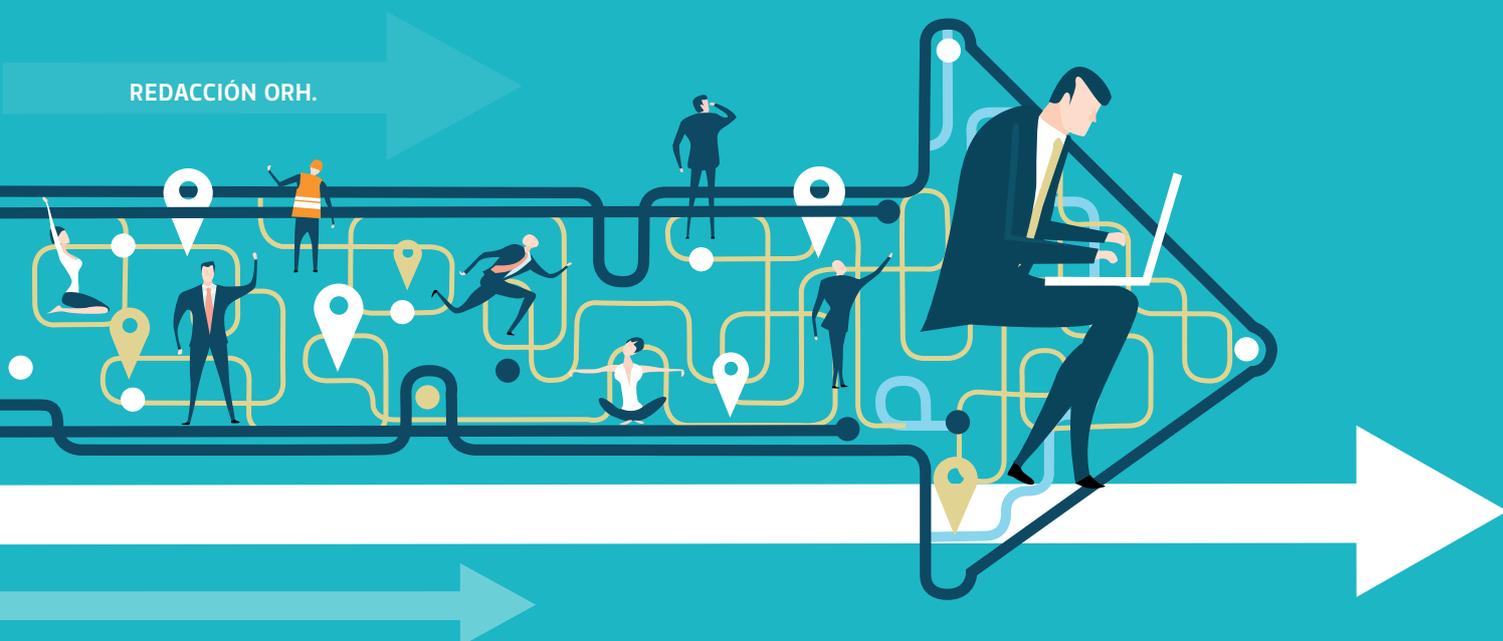


●●● FORMACIÓN

El aprendizaje es connatural a la evolución del ser humano como especie y a su adaptación al entorno. Aprendemos desde que tenemos uso de razón y ahora, en plena era del conocimiento, aprender es la principal competencia que hemos de desarrollar de manera continua para invertir en nuestra empleabilidad. El entorno VUCA lo fuerza y la digitalización lo facilita, aunque con unas reglas de juego que han cambiado radicalmente en apenas tres meses. La pandemia ha dado un vuelco copernicano a todos los procesos de gestión RH y el de formación tiene ante sí el reto y la oportunidad de encontrar la fórmula para ser capilarizador de la adaptación

EL RETO Y LA OPORTUNIDAD DEL APRENDIZAJE PARA CATALIZAR LA TRANSFORMACIÓN



Las últimas investigaciones en Neurociencia nos revelan que el cerebro se pone en modo aprendizaje cuando hay algo que le motiva a hacerlo. Nuestras conexiones neuronales se activan para aprender cuando "se mocionan" y es fácil imaginárselas interactuando a pleno rendimiento cuando disfrutamos de aquello en lo que ponemos nuestra atención. Lo que cuesta es, precisamente, que fijemos la atención en algo el tiempo suficiente como para que nuestro cerebro se conecte.

La atención uno de los principales problemas a los que se enfrenta la formación en la era que se ha dado en llamar del conocimiento. No es que haya cambiado el funcionamiento de nuestro cerebro a la hora de aprender, es que los estímulos externos para hacerlo cada vez nos aburren más. La digitalización nos pone fácil acceder a lo que no sabemos sin tener que aprenderlo y el estímulo de nuestras neuronas hacia el aprendizaje se nos atrofia de no usarlo.

La Neurociencia ya nos ha revelado que la plasticidad neuronal, esto es, la capacidad de adaptación y regeneración que tiene nuestro cerebro depende directamente del uso que le demos y se potencia a través de la curiosidad y la emoción. En términos de aprendizaje y formación se habla de enganchar, de captar la atención, ¿pero se puede hacer al mismo nivel en entornos presenciales y en entornos virtuales? ¿Puede tener impacto el aprendizaje en contextos flexibles?

La clave está en que el nuevo *e-learning* sea memorable y significativo. En un desayuno virtual de trabajo convocado por PeopleMatters y Workday, Marcos Sanz, director de la consultora ha afirmado que *“desde que comenzáramos a hablar del e-learning hace más de 20 años hasta ahora, esta modalidad de aprendizaje ha crecido un 900% a nivel mundial”*, pero es ahora cuando se enfrenta a su verdadera prueba de fuego con la imposición, vía Covid-19, de modelos de trabajo auténticamente flexibles. La pandemia ha dado un vuelco copernicano a todos los procesos de gestión RH y el de formación tiene ante sí el reto y la oportunidad de transformarse en un auténtico canal para la gestión del conocimiento corporativo.

Podríamos decir que la formación no es un proceso más en el marco del cambio que vivimos ya que, en realidad, lo vehicula. Adolfo Pellicer, Country Manager Iberia de Workday en España, lo ha resumido afirmando que *“la función de personas está en plena transformación y el área de capacitación está en el centro de esta transformación. Lo que hemos vividos en estos últimos meses ha acelerado la demanda de nuevas habilidades y el aprendizaje ha pasado de ser un nice to have a ser un must to have”*. Así pues, el *upskilling* y el *reskilling* son imperativos que, además, salen más barato -hasta seis veces menos- que contratar nuevo talento, pero para el que los LMS tradicionales poco pueden aportar. La tecnología ahora ha madurado lo suficiente como para crear espacios de aprendizaje significativo, en modalidad no sólo asíncrona sino también síncrona y con una trazabilidad sustentada en datos.



MARCOS SANZ,
DIRECTOR DE PEOPLEMATTERS

// Lo que necesitamos es que el aprendizaje en estos contextos tan flexibles sea significativo y memorable //

GENERANDO EMOCIONES EN CONTEXTOS FLEXIBLES]

Paradójicamente las emociones fluyen, y mucho, en un entorno virtual. La cercanía y complicidad que da el aula con los compañeros la sustituye el aprendizaje digital con buenas dosis de curiosidad, competitividad y, por qué no, adrenalina. ¿Cómo, si no, se iban a enganchar nuestros hijos a un videojuego durante horas, con esa cara de concentración que ya quisiéramos que tuvieran para con sus libros de texto? *“No creo que sea un tema de dificultad sino más bien de necesidad de aprender a un ritmo mucho mayor y de hacerlo con la autonomía, la independencia y la flexibilidad personal y profesional que necesitamos, y para todo eso el e-learning aporta muchos recursos”*, afirma con rotundidad Virginia Díaz, responsable de Formación y Desarrollo de Grupo Asisa.

Cierto es que el confinamiento ha impuesto nuevas reglas al trabajo, pero las empresas ya estaban trabajando en ellas antes de la pandemia. Los modelos Netflix, de formación a carta y con la lógica argumental y visual de las tan de moda series de televisión, están demostrando



ADOLFO PELLICER,
COUNTRY MANAGER IBERIA DE WORKDAY

// Los sistemas de aprendizaje tienen que ser flexibles y deben estar siempre integrados porque eso es lo que nos permite conocer al empleado en cada momento //



ALICIA ZAMORA,
DRH DE MEDIASET



// Estamos alineando el plan de formación con un plan de comunicación adaptado a cada perfil para individualizar el valor de su puesto de trabajo y darle formación a medida //

FORMACIÓN

do que el aprendizaje online también puede enganchar. Los resultados de su aplicación en Repsol no dejan lugar a dudas de que el filón está ahí: "Llevamos un año explorando esta vía con el apoyo de Workday y estamos viendo que el componente activo de la tecnología es su capacidad para generar experiencias personales e individuales muy motivadoras -explica Pilar Martí, Directora de Formación y Aprendizaje de esta compañía-. De la misma manera que Netflix te presenta la misma serie con distintas carátulas o perfiles, desde el aprendizaje, conociendo a tus empleados podemos ser capaces de personalizar qué y cómo le va a traer más aprender". La secuencia sería, pues, una propuesta atractiva que genere curiosidad, que ésta provoque la emoción necesaria para que neuronalmente nos activemos hacia el aprendizaje y que todo ello nos lleve a practicar, con la importante apostilla que oportunamente hace Pilar: "En esta combinación entre el momento de aprender y el momento de practicar hemos de tener en cuenta que el aprendizaje colaborativo también tenga que sumarse al aprendizaje. Nosotros apostamos

por que no haya soluciones únicas. En función de qué quieres generar, tienes que crear momentos individuales o grupales, y siempre con el empleado en el centro y con capacidad para interactuar. Lo que tenemos claro es que un aprendizaje one way, donde yo emito y tu única función es absorber, tiene un recorrido muy corto, y que es en la interacción bidireccional o multidireccional donde está la oportunidad".

Íñigo Larrea, director de Talento de Corporación Mondragón, lo explica en clave de ecosistema: "Nosotros ponemos el reto del aprendizaje en el contexto de la transformación digital y ésta la trabajamos en modo ecosistema. Nuestra Universidad Corporativa cuenta con 6.000 alumnos y 15 centros tecnológicos y queremos que por lo menos un 15% de la corporación esté trabajando en red. Esto quiere decir que las empresas que la componen ya no se conciben como centros aislados que trabajan para desarrollar una serie de conocimientos, sino que lo hacen en red con la universidad, con centros de investigación, con startups... con un ecosistema que nos permite conseguir una suerte de economía de escala del conocimiento en un contexto digital. Y en él trabajar la emoción es fundamental para generar un sentido de comunidad en esa organización extendida. Aprender y trabajar ya no es tan diferente".

Bien lo saben las empresas nativas digitales como Glovo para las que el "todos a casa" del 14 de marzo no supuso un impacto interno significativo. Y también saben lo que supone trabajar con colectivos de profesionales que se posicionan frente al aprendizaje como una verdadera palanca de empleabilidad. "Estamos desarrollando cursos en base a lo que hemos estado viendo y conociendo de nuestros empleados, a qué necesitan para desarrollarse en su trabajo, también personalmente, y sobre todo como managers, porque tenemos colaboradores muy jóvenes en puestos de responsabilidad -explicó Rosa Blanca Martín, Senior HQ People Partner de esta compañía-.



PILAR MARTÍ,
DIRECTORA DE FORMACIÓN
Y APRENDIZAJE DE REPSOL



// La micronización de los contenidos virtuales nos permite lograr dos elementos claves: aumentar la diversidad de nuestro aprendizaje y el aprendizaje recurrente //

El Covid ha impedido que una parte de su core como departamento de RRHH, todo lo relacionado con cultura y valores, se desarrolle en presencial. Incluso su onboarding de tres días se ha virtualizado trayendo consigo un matiz interesante: "Hemos tenido que quitarnos la mentalidad de headquarter. Siempre que aplicábamos cualquier política tendíamos a pensar desde la perspectiva de la Barcelona-sede pero ahora adaptamos mucho más lo que ofrecemos a los empleados desde la perspectiva local".

Lejos de ser un proceso más, la formación se está revelando en las circunstancias actuales

como un catalizador para la adaptación, y lo hace, según comentó Rafael Escalona, director de RRHH de SegurCaixa Adeslas, de dos maneras: *“Siendo un potente elemento para la integración de los equipos en un momento en el que toda la organización ha tenido que cambiar, y poniendo de manifiesto las necesidades de cambio de los propios modelos de formación. Cuando estamos trabajando 8 horas en remoto, la discusión sobre si ‘e-learning sí - e-learning no’ ha dejado de tener sentido, y ahora nos toca adaptar el modelo para dar respuesta a los retos que se nos presentan: cómo reforzar el sentimiento de pertenencia, la motivación del empleado, el sentimiento de integración, etc.”.*

Otro caso de estudio -y de éxito- es el de CaixaBank y su pionera Virtaula. En funcionamiento desde el año 2000, en 2005 un 35% de sus contenidos ya eran en formato elearning, en 2010 pasó al 65% y en 2019 al 92%. *“El Covid nos cogió bien preparados -admitió Miquel Comella, director de Formación de CaixaBank-. El año pasado nos enfocamos en dos ejes: potenciar el aprendizaje y mejorar la experiencia del empleado. La plataforma e-learning (Virtaula) la rediseñamos con las sugerencias de los propios empleados y en base a sus necesidades hemos incorporado a la plataforma, entre otras cosas, un recomendador “inteligente” de cursos y un chatbot al que el empleado puede consultar y recibir respuesta a sus consultas”.*

Con una trayectoria de e-learning igualmente consolidada se encuentra Correos, quien también arrancó su modelo en el año 2000 y que a fecha de hoy aplica una ratio de 80% de formación online y 20% de formación en los centros de trabajo. Ahora están inmersos en un proyecto con el que quieren llegar al empleado allá donde esté, y así lo explica Tomás Manso, director de Formación: *“Mobile Learning consiste en desplegar formación a través las propias herramientas de trabajo de los carteros, sus PDA's. Y para reforzar los puntos de emoción hemos desplegado un pull de 900 asesores de aprendizaje con formadores internos que colaboran con el centro de formación ‘partime’, y cuya misión es asesorar a compañeros sobre distintas materias. Esos asesores están a su entera disposición y, a través del campus también pueden interactuar con ellos”.*

En el caso del Grupo Asisa, su experiencia con el e-learning tiene un largo recorrido que, además, alcanzó altas cotas de arraigo desde su implantación en 2010. Ya entonces logró una ratio del 58% de participación que en 2016 se incrementó a un 72% y que en 2019 llegó al 88%. *“Esta trayectoria -explicó Virginia Gambri- hizo fácil que durante el periodo de confinamiento y de*



IÑIGO LARREA,
DRH DE CORPORACIÓN MONDRAGÓN

// Trabajamos en un ecosistema de aprendizaje que nos permite conseguir una suerte de economía de escala del conocimiento en un contexto digital //

manera urgente se creara un plan de formación especial específico para esta situación #ASISAHome Aprende - Trabaja - Comparte. La prioridad ha sido la formación en herramientas colaborativas como recursos imprescindibles del teletrabajo, además de la creación de un amplio catálogo de cursos adaptado a las necesidades del momento vivido y a las futuras que se preveen, así como afianzar la cultura de teletrabajo que será ya algo normal. El programa también pone a disposición de los empleados recursos (cursos, juegos, entretenimientos...) para utilizar en familia y favorecer la conciliación. La ratio ha subido exponencialmente y se han impartido más de 6.000 horas de formación durante el periodo de confinamiento”.

CONTEXTOS PROPICIOS PARA APRENDER A DISTANCIA]

Emoción y contexto son las dos caras de una misma moneda en lo que se refiere al aprendizaje. El espacio físico creaba un contexto cuyas dinámicas de funcionamiento no son aplicables al espacio distribuido, donde la creatividad ha



ROSA BLANCA MARTÍN,
SENIOR HQ PEOPLE PARTNER DE GLOVO

// Hemos tenido que quitarnos la mentalidad de headquarter para adaptar mucho más lo que ofrecemos a los empleados desde la perspectiva local //



RAFAEL ESCALONA,
DRH DE SEGURCAIXA ADESLAS



// Cuando estamos trabajando 8 horas en remoto, la discusión sobre si “e-learning sí - e-learning no” ha dejado de tener sentido, y ahora nos toca adaptar el modelo para dar respuesta a los retos que se nos presentan //

FORMACIÓN

de brillar por su presencia. La participación del empleado en la impartición de la formación ya viene de lejos, especialmente en las áreas técnicas donde el expertise está dentro de la organización. Pero ahora, los modelos de storylearning involucran a los colaboradores desde un rol absolutamente disruptivo e innovador:

- En algunos casos, como el de Repsol, empleados en distintas posiciones autogeneran contenidos y los suben -en este caso a Workday Learning- en formato video a modo de “Lessons” o “lecciones informales”, consiguiendo unos niveles de viralización mucho mayores que los generados formalmente.



MIQUEL COMELLA,
DIRECTOR DE FORMACIÓN DE CAIXABANK



// El Covid nos cogió bien preparados pues en el año 2019 en CaixaBank más del 90% de la formación ya se hacía en formato e-learning. Arrancamos el año 2020 con la plataforma e-learning, Virtaula, rediseñada a partir de las sugerencias y necesidades de los propios empleados y que incorporaba varias soluciones tecnológicas centradas en mejorar su experiencia //

- En otros, como Corporación Mondragón, el protagonismo de los empleados sobre su propia formación se lleva a streamings que consiguen buenos resultados para captar la curiosidad de quienes no están obligados a realizar una determinada formación.

- Incluso sin plataforma de e-learning ad hoc la proactividad de los empleados para compartir conocimiento fluye de manera autónoma. Es el caso de Glovo, cuyos colaboradores han creado miles de presentaciones y vídeos que han viralizado de manera desestructurada y que ahora la compañía va a canalizar con un modelo propio.

Lo importante es, en cualquier caso, crear contextos que permitan aflorar una cultura del aprendizaje. *“No es tan importante que existan muchos recursos como que se enseñe a aprender en estos nuevos contextos”*, es la máxima de Correos. En su caso, han optado por “pintar” un mapa de conocimientos por clusters con el que han identificado los conocimientos que están en plena evolución y qué perfiles pueden ayudar en su transición. Similar ejercicio ha hecho con un proyecto que les ha permitido “inventariar” el talento interno en cuanto a sus fortalezas y necesidades, y orientar en consecuencia las acciones formativas a través de su nueva aula virtual.

Mientras, Cuatrecasas ha abierto la vía del aprendizaje ágil con enfoque lean con la visión que explica su DRH: *“De la misma forma que pedimos cada vez más que los equipos tengan gran capacidad de aprendizaje, desde las áreas de formación y RH tenemos que demostrar esa capacidad. Los planes hechos con un enfoque clásico ya no son la vía. Como alternativa, el enfoque Lean es muy interesante porque lleva a la lógica de: cambia el contexto, detecto una necesidad, identifico colectivos y lanzo un producto que me sirve de test para seguir mejorando. Este es un reto que tenemos, debemos ser muchos más ágiles. El mundo visual nos ofrece una gran oportunidad de ofrecer contenidos mucho más personalizados. En la medida que consigas conectar con el interés de los colaboradores, ya estás generando una emoción, porque vas directo a sus necesidades”*.

CALIDAD Y FLEXIBILIDAD PARA DEFINIR EL BLENDED]

No se trata de elegir sino de compatibilizar sabiendo qué metodología es mejor para qué. El blended ganará terreno con un peso específico muy amplio para el online pero la presencialidad no se pierde de vista, sólo se mantiene en stand by mientras duren las restricciones sanitarias. Cuatrecasas se

encuentra en el punto de equilibrar el punto justo de las formaciones híbridas ya que, en palabras de su DRH, Nuria Martín, “más que repartir entre ambas lo que nos interesa es saber cómo gestionar las formaciones híbridas, con personas trabajando en sus casas, en clientes, etc. Hay que buscar cómo generar un contexto en el que se sientan igual y en el que el formador sea capaz de generar sensación de grupo”.

Para la responsable de Formación y Aprendizaje de Repsol calidad y flexibilidad son los criterios prioritarios para la elegir el blended adecuado: “La tecnología nos permite saber el distinto nivel con el que me llegan los empleados a un nivel de formación al inicio y al final, y con eso puedo crear itinerarios personalizados de aprendizaje. Pero de la misma manera que el trabajo presencial no va a desaparecer, el aprendizaje presencial colaborativo tampoco. Tenemos que ser suficientemente inteligentes para estructurar cuándo es interesante utilizar cada modelo y cómo compatibilizarlos desde la perspectiva de que seas flexibles y relevantes para lo que quiero hacer”.

La balanza la inclinará también el delivery de la modalidad adoptada. La flexibilidad, la agilidad, el coste y la penetración son indicadores que avalan el futuro de lo virtual. El sempiterno retorno de la formación cuenta con un aliado en la tecnología que ahora la soporta y todos los actores implicados, empresas y desarrolladores, se afanan en explorar vías que den datos con los que tomar decisiones. La adaptación de Fundae para hacer bonificable la formación online abunda en la ventaja de apostar por el modelo de mayor alcance a menor coste.

Si las empresas ya están en niveles que llegan a superar el 90% en formación online, el recorrido para la presencial se adivina corto pero certero, y ahí es donde está el reto, en identificar cuál es su nicho. “Llevaremos a sala aquellos aprendizajes que tengan que ver con unas skills muy determinadas, y todo lo demás pasará a convertirse en una realidad más online. Ya no tiene sentido hacer formaciones de días, tenemos que pildorizar esos conceptos para generar esa emoción”, explica en este sentido Alicia Zamora, DRH de Mediaset.

Sea como fuere el futuro del aprendizaje, lo cierto es que tres meses han bastado para superar planes de transformación a dos años vista. La suma de herramientas de trabajo colaborativo y plataformas de formación integradas en los sistemas de información de recursos humanos se ha revelado como una combinación que aportado agilidad, calidad y efectividad a la adaptación de urgencia que ha impuesto la Covid-19.]



TOMÁS MANSO,
DIRECTOR DE FORMACIÓN DE CORREOS

// Más importante que los recursos formativos es que se enseñe a aprender en estos nuevos contextos //



VIRGINIA DÍAZ,
RESPONSABLE DE FORMACIÓN
Y DESARROLLO DE GRUPO ASISA

// Es importante darle protagonismo al empleado como mentor de formación porque se convierten en abanderados de la misma y su motivación es el motor para crear expectación //



NURIA MARTÍN,
DIRECTORA DE RR.HH. DE CUATRECASAS

// Lo que nos interesa es saber cómo gestionar las formaciones híbridas. Hay que buscar cómo generar un contexto en el que se sientan igual y en el que el formador sea capaz de generar sensación de grupo //

PARTICIPANTES: Alicia Zamora, DRH de Mediaset; Pilar Martí, Directora de Formación y Aprendizaje de Repsol; Iñigo Larrea, DRH de Corporación Mondragón; Rosa Blanca Martín, Senior HQ People Partner de Glovo; Rafael Escalona, DRH de SegurCaixa Adeslas; Tomás Manso, Director de Formación de Correos; Miquel Comella, Director de Formación de CaixaBank; Virginia Díaz, Responsable de Formación y Desarrollo de Grupo Asisa; Marcos Sanz, Director de PeopleMatters; Alfonso Jiménez, Socio de Honor de PeopleMatters; Adolfo Pellicer, Country Manager Iberia de Workday; Soledad Gamerman, Directora de Marketing y Comunicación de PeopleMatters; Nuria Martín, Directora de RR.HH. de Cuatrecasas.