

# La palanca de transformación que impulsa a empleados, empresas y clientes

## Redacción de Capital Humano

¿De qué hablamos cuando hablamos de formación? ¿Y cuando hablamos de desarrollo? ¿Es lo mismo? ¿Son dos caras de la misma moneda? Estas y muchas otras preguntas se plantearon en un coloquio organizado por PeopleMatters y Capital Humano, con la colaboración de Workday, en el que un grupo de directivos de algunas de las principales empresas españolas compartieron sus inquietudes y preocupaciones sobre cómo mejorar la cualificación de sus empleados, cómo despertar su curiosidad, cómo lograr que aprendan y desaprendan con la rapidez necesaria y cómo orientar su capacitación hacia la mejora del servicio que prestan y de su propio desarrollo personal.



De izda. a dcha.: Jaquín Hormaechea, Director de Talento, Cultura y Comunicación Interna de Repsol; Marcos Sanz, Director, de PeopleMatters; Cristina Roca, Senior Account de Workday; Joaquín Álvarez, Director de Selección, Desarrollo y Compensación de Eulen; Elvira Arango, Directora de Formación de Mapfre; Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters; José Antonio Carazo, Capital Humano; Pilar de Nicolás, Cultura Transformation Institute & Personal Development Support de Red Eléctrica; Ángel Javier Vicente, Director de RR.HH. de Cofares; Raquel Gil, Directora de RR.HH. de Santas Seguros; Alberto Oviedo, Responsable de Grandes Cuentas de Workday; Yolanda Mediano, Chief People and Organization Officer de Grupo Parques Reunidos; y Juan Carlos González, Director de RR.HH., Docencia y PRL de Quirón Salud.

Las organizaciones están en pleno proceso de transformación. El objetivo es poner al cliente en el centro de sus estrategias, pero para lograrlo deben empezar por poner en el centro a sus propios empleados. La formación de inicio es importante, pero más si cabe es la capacidad de aprendizaje y —por qué no— de desaprender rápidamente. Un

aspecto importante es la corresponsabilidad en el proceso formativo y también la curiosidad por aprender constantemente. El conocimiento es el gran elemento diferencial que puede impulsar el proceso de cambio de las organizaciones.

Participaron en este debate: Ángel Javier Vicente, Director de RR.HH. de Cofares; Joaquín Álvarez, Director de Selección, Desarrollo y Compensación de Eulen; Elvira Arango, Directora de Formación de Mapfre; Yolanda Mediano, Chief People and Organization Officer de Grupo Parques Reunidos; Juan Carlos González, Director de RR.HH., Docencia y PRL de Quirón Salud; Pilar de Nicolás, Cultura Transformation Institute & Personal Development Support de Red Eléctrica; Jaquín Hormaechea, Director de Talento, Cultura y Comunicación Interna de Repsol; Raquel Gil, Directora de RR.HH. de Santas Seguros; Alfonso Jiménez (Socio Director) y Marcos Sanz (Director), de PeopleMatters; y Alberto Oviedo (Responsable de Grandes Cuentas) y Cristina Roca (Senior Account), de Workday. José Antonio Carazo, por Capital Humano, fue el moderador de la reunión.

**Marcos Sanz, Director de PeopleMatters**, comenzó explicando que «lo que llamamos formación tiene un objetivo final: que la gente aprenda y se desarrolle para contribuir más a la compañía o para adaptarse a la estrategia. Formación es un tema que se está cuestionando constantemente y que está limitado por el presupuesto. Por otra parte, ¿quién es el responsable de la formación?, ¿la empresa o el empleado? Es una actividad que está cambiando mucho, igual que las demás áreas de recursos humanos».

Sanz aseguró que cada vez hay más diversidad de perfiles. «Hay que trabajar con gente diferente y mezclar gente diversa en los equipos y mantener colaboración continua en proyectos. Ya no se trabaja solamente con tu jefe, sino que trabajas con una red de personas. Esto implica que decidir qué formación se necesita en cada momento es muy complicado. La tendencia actual es a que el empleado se haga un poco más responsable de su desarrollo porque la empresa, en un mundo tan cambiante, no puede tener un programa formativo delimitado y estable. Hoy se aprende mucho por la experiencia más que por cursos formales», comentó. A esto se suma a que las plataformas de formación son más ágiles, más flexibles, más personales... Están facilitando muchísimo una formación en el momento y adaptada que antes no se podía hacer fácilmente. Hay muchas posibilidades de proporcionar una buena experiencia formativa o de crear un contexto en el que se pueda aprender más fácilmente.

«Pero aquí vemos un peligro», advirtió. A su juicio, no podemos olvidarnos de que tenemos que seguir facilitando la comunicación y tener jefes que sean formadores todo el día, continuamente. «El reto es combinar adecuadamente el aprendizaje social, los medios tecnológicos, la formación tradicional para crear un entorno en el que estés permanentemente aprendiendo. Ya no hay momentos para trabajar y momentos para aprender. Vamos a estar aprendiendo continuamente mientras trabajamos y gobernar eso no va a ser nada sencillo y presupuestarlo menos todavía», aseguró. Y recordó que la gestión del conocimiento antes era un área aparte de la formación. «Ya no vemos frontera entre un ámbito y el otro».

En opinión de Marcos Sanz, «también necesitamos que el aprendizaje sea mucho más a medida y mucho más específico. Yo no puedo anticipar cuál es la formación que le va a hacer falta a un empleado el año que viene, no sé ni siquiera en qué puesto va a estar o qué proyecto voy a encargarle. Con esta liquidez tenemos que generar un entorno en el que el aprendizaje sea más inmediato, más adaptable en el momento y más personalizado. Las tendencias en gestión del desempeño ahora se están centrando en la mejora continua. Es una gestión del desempeño mucho más orientada al desarrollo de la persona que a la calificación de la persona». Por último, hizo alusión a la tecnología como facilitador. «La tecnología tiene un papel importante porque puede facilitar ciertas cosas. Hoy es más fácil que la formación sea en cualquier lugar y en cualquier momento, y es más inmersiva que antes, con juegos o con vídeos. Hay muchos recursos, estamos pasando de un contexto de formación a un contexto de aprendizaje y desarrollo permanente».

## **PALANCA DE TRANSFORMACIÓN**

**Ángel Javier Vicente, Director de RR.HH. de Cofares**, se refirió al momento que vive su empresa. «Nosotros estamos ahora mismo en un proceso de transformación. Somos una organización bastante conservadora y clásica y tenemos internamente dos velocidades. Una es para formar a la gente para los nuevos servicios que estamos desarrollando para las oficinas de farmacia y hospitales, otra el problema de la diferencia de edades con colectivos jóvenes y otros mayores. El colectivo joven, que viene de un entorno universitario donde no se conjuga la realidad empresarial con la realidad universitaria y cuando quieres hacer actividades formativas un poco diferentes chocas con esa educación tradicional que siempre hemos tenido, y el mayor que piensa más en la jubilación que en la formación», explicó.



Ángel Javier Vicente, Director de RR.HH. de Cofares

De todas formas, en la empresa se ha puesto en marcha un programa en parte interno y en parte externo, compartido con otras empresas, para compartir profesionales durante un tiempo. Por ejemplo, «alguien de marketing se va dos días al Departamento de Marketing de Red Eléctrica o una persona de RR.HH. se va a General Electric para ver cómo trabajan allí y compartir experiencias. Ese mismo programa lo hemos internamente para que gente de Marketing pase un tiempo en RR.HH. o gente de RR.HH. vaya a Negocio. Lo que queremos es romper los silos».

**Joaquín Álvarez, Director de Selección, Desarrollo y Compensación de Eulen**, se mostró partidario de diferenciar entre formación y desarrollo. «Siempre digo qué es más difícil gestionar una persona que gestionar una negociación. Cada uno tenemos nuestro camino, nuestra forma de ser, y hay que trabajar a las personas para orientarlas hacia las necesidades de la empresa. Hay que diferenciar desarrollo y formación, de hecho, nos lo están pidiendo los empleados. Nosotros hacemos talleres de trabajo de desarrollo personal en los que se atiende la demanda de los empleados que nos piden cómo participar en ellos. Giran mucho sobre desempeño, desarrollo personal y sobre cómo seguir creciendo en otras posiciones».



Joaquín Álvarez, Director de Selección, Desarrollo y Compensación de Eulen

Álvarez también aludió a lo comentado anteriormente sobre la capacidad de aprendizaje. «Empiezas a notar dentro de la organización quién se está moviendo, quien denota en sus comportamientos esa capacidad. Eso a mí me da una versatilidad tremenda porque el que está aprendiendo está continuamente manifestando que puede hacer distintas cuestiones. Nosotros valoramos la transversalidad de las distintas posiciones. Somos una empresa que apostamos mucho por la promoción interna, pero cuando acudimos al mercado buscamos perfiles, no conocimientos, necesitamos competencias porque creemos que eso es lo esencial. Una cosa que nos demandan nuestros clientes son valores: para con el cliente y para con los empleados. Estamos empezando a trabajar para que nuestros clientes y nuestros mandos intermedios perciban ese crecimiento personal. La formación no es solo formar en cómo funciona un sistema de seguridad o un sistema de climatización, sino que el cliente perciba que realmente nuestra gente está preparada para poder respuesta a todas esas situaciones diferenciando formación de lo que es desarrollo de la persona con un crecimiento que al final es autodesarrollo y autoformación. Ése para mí es el presente y creo que va a ser el futuro, que cada persona empiece a trabajar su propio futuro», aseguró.

---

«Si no son capaces de hilar todos los momentos en los que el empleado recibe algún impacto, bien gestionados por RR.HH. o por otra área, el empleado se puede volver loco y lo podeos desmotivar y se puede marchar»

---

**Elvira Arango, Directora de Formación de Mapfre**, se mostró de acuerdo con Joaquín Álvarez. «Yo creo que estamos en un momento de transformación muy grande y que las áreas de RR.HH. nuestro rol va a cambiar sustancialmente porque hasta ahora nosotros hemos pasado de ser un área en lo que lo importante eran las negociaciones sindicales a que funciones *core*, como el desempeño, el desarrollo o la movilidad, ocupan la mayor parte de nuestro tiempo. Tenemos que dar un salto impresionante y poner de verdad al empleado en el centro. Esto significa ofrecerle herramientas y palancas para que sea él el que decida qué quiere aprender, dónde quiere aprender. Nuestra función se va a basar en una cosa, ofrecer la mejor experiencia de empleado. Para nosotros la experiencia de empleado es una línea trasversal que toca al entorno de trabajo. Si no son capaces de hilar todos los momentos en los que el empleado recibe algún impacto, bien gestionados por RR.HH. o por otra área, el empleado se puede volver loco y lo podeos desmotivar y se puede marchar. Ahí es dónde nos tenemos que enfocar», comentó.



Elvira Arango, Directora de Formación de Mapfre

A su juicio «el desarrollo de un empleado se apoya en distintas palancas y la más fuerte en el desarrollo de una persona es la movilidad. Cuando te mueves es cuando de verdad aprendes. Otra palanca puede ser el reconocimiento. Hablo de mentoring. Piensa en un mentor tradicional con mucha experiencia que te ayuda a entender el entramado organizativo, o un mentor inverso que te ayuda a ser más digital. Otra palanca es la formación que quizá sea la más potente. Vamos hacia organizaciones líquidas en las que el que te tiene que reconocer es el responsable del proyecto. Además, la evaluación tiene que ser diferente. Creo que esta son algunas de las palancas que influyen en el desarrollo».

**Elvira Arango** recordó que la creación de la universidad corporativa se creó para ayudar a ordenar todas las acciones formativas, pero que no resuelven totalmente el problema del aprendizaje. «Levantar toda la formación de Mapfre en el mundo no es tarea fácil. Hay que pensar primero cuál es la estrategia de negocio, qué conocimiento necesita el negocio, y —a partir de ahí— ver si se soluciona vía programa de formación con una comunidad en la intranet, con un social learning, una píldora en el móvil. Hemos definido una learning strategic absolutamente nueva, no hay un conocimiento que no esté vinculado a un objetivo de negocio», concluyó.

**Javier Vicente** coincidió en destacar la importancia de la movilidad a lo que **Elvira Arango** comentó que a veces es más difícil mover a una persona de Alcalá de Henares a Majadahonda (en Madrid), que hacerlo de Brasil a Shanghai. «Hemos desarrollado un plan de movilidad global en el último muy potente en plan experiencia de empleado, no hablo de expatriados directivos que tienen unas condiciones especiales que también, sino que el 12,5 por ciento de la plantilla de Mapfre se ha movido geográficamente, o ha cambiado de puesto o ha cambiado de rol en los últimos 8 meses; hemos movido a 111 personas procedentes de 23 países gracias a la generosidad de los CEO que han entendido que o Mapfre se globaliza con las personas o estamos perdiendo sinergias», dijo.

## APRENDER Y DESAPRENDER

**Pilar de Nicolás, Cultural Transformation Institute & Personal Development Support de Red Eléctrica**, también coincidió con lo aportado hasta el momento. «Estoy de acuerdo con lo que estáis comentando y añadiría la parte que estamos trabajando en acompañamiento en los momentos de transformación. Hay que crear un entorno que facilite el aprendizaje y el desaprendizaje porque en este cambio cultural hace falta que las personas aprendan a desaprender en entornos que se encuentran en situaciones que antes funcionaban. El acción-reacción las consecuencias ya no

son las mismas. Pasamos del autocontrol a la autogestión emocional en entornos en los que la emoción nunca se ha trabajado. Las personas necesitan autogestionarse y conocer su propósito y nosotros poder alinearlos con el propósito de la compañía y conseguir que ese propósito abarque los propósitos de esas personas y de esos equipos, y trabajar mucho el autoconocimiento y el autodescubrimiento. Romper todo eso, desaprender etiquetas, desaprender formas de trabajo, desaprender lo que antes funcionaba para que ahora funcione de otra manera porque nos encontramos en otro entorno es un trabajo que necesita un acompañamiento muy personalizado. Nosotros lo trabajamos a nivel de dinámicas que van soportados también con tecnología donde el juego está ayudando mucho. Pensábamos que eran los jóvenes los que iban a moverse más fácilmente en un entorno de juego colaborativo y resulta que son las personas de nuestra generación incluso por encima, las que están apasionadas con estos nuevos entornos de juego donde están descubriendo una colaboración y al otro de otra manera con un propósito común. Estamos encontrando que la clave está en generar un entorno de aprendizaje desde el desaprendizaje», comentó.



Pilar de Nicolás, Cultural Transformation Institute & Personal Development Support de Red Eléctrica

---

«Pensábamos que eran los jóvenes los que iban a moverse más fácilmente en un entorno de juego colaborativo y resulta que son las personas de nuestra generación incluso por encima, las que están apasionadas con estos nuevos entornos de juego»

---

**Yolanda Mediano, Chief People and Organization Officer de Grupo Parques Reunidos**, explicó, a propósito de todo lo dicho, que «con el cambio de rol de RR.HH., que prefiero llamar "Dirección de Personas", "Organización", "Cultura", cuando te enfrentas a un negocio como el mío te encuentras que tienes una plantilla que es estacional en un 60 por ciento. Con un 60 por ciento estacional lo que tú quieres es que se comparta una estrategia, un fin común, y tienes muy poco tiempo para identificar quiénes son y qué acciones tomar para poder "enamorarles". Hace tiempo que dejé de utilizar la palabra "retener" porque leí en algún sitio que era "obligar a alguien a estar en contra de su voluntad" con lo cual no quiere retener a nadie sino enamorar con un propósito común. Nosotros estamos envueltos en procesos de transformación digital con muchísima plantilla a pie de parque que puede usar su smartphone pero

que llegar a ellos es complejísimo. Cambié todos los modelos de evaluación del desempeño y empezamos a hablar de feedback constante. Le tienes que explicar cómo hacer bien una hamburguesa, cómo sonreír y cómo ser amable, porque el negocio va de eso».



Yolanda Mediano, Chief People and Organization Officer de Grupo Parques Reunidos

**Mediano** aseguró que «todo el día estoy machacando con la experiencia de empleado y creo que todo parte de ahí porque la experiencia cliente que es básica, la experiencia de cliente empieza por la experiencia empleado y el viaje del empleado en la organización es lo más importante. El reto es homogeneizar incluso los propósitos», y añadió que «hay un concepto que hay que empezar a desarrollar, el de desarrollo en equipo, que la gente realmente construya sus capacidades en un entorno de colaboración. Si queremos ir a organizaciones líquidas, el individualismo es muy complicado de manejar». Por último, Yolanda Mediano aludió al wellbeing. «Yo estoy empezando programas de desarrollo del ser interior de la persona, si queréis hablamos de *mind fullness* que se basa en una cosa muy sencilla que es que lo mejor que puedo hacer yo por la organización es estar bien conmigo mismo y a partir de ahí el entorno mejora».

## UN PROCESO CONTINUO

**Raquel Gil, Directora de RR.HH. de Sanitas Seguros**, apuntó que «todos necesitamos sentir que crecemos. El aprendizaje es un proceso continuo y permanente. Desde las empresas lo que tenemos que hacer es que realmente la gente sienta eso que puede crecer, que hoy estoy aquí pero mañana puedo estar allí. Nosotros hemos puesto foco durante muchos años en lo que era la experiencia de cliente y evidentemente no puedes cuidar a un cliente sin haber cuidado antes a tu empleado que es al final el que trata a ese cliente. Nosotros llevamos mucho tiempo trabajando en el *employing journey* estamos haciendo también una labor de gestores del cambio porque al final esta responsabilidad de la gestión y del desarrollo entendemos que debe ser compartida. Nosotros ahora nos estamos dedicando a poner encima de la mesa y a disposición de todos los empleados todas las facilidades porque esto tiene que ser una responsabilidad conjunta. Nos estamos convirtiendo en facilitadores en ese cambio de chip. Si realmente la gente siente que puede crecer y le das la posibilidad, aunque sea duro, de salir de su zona de confort y aprender algo, y entrar en un proyecto que a lo mejor ni había soñado, hace que los empleados realmente se enamoren de la

compañía y quieran seguir ahí porque no están estancados en una posición. Que esto lo sienta todo el mundo y nadie se quede fuera es también un trabajo muy importante que estamos haciendo. La universalidad es uno de los pilares de nuestra cultura para que todo el mundo se sienta parte de esto».



Raquel Gil, Directora de RR.HH. de Sanitas Seguros

**Joaquín Hormaechea, Director de Talento, Cultura y Comunicación Interna de Repsol**, expuso que hay un elemento que están trabajando mucho en Repsol y es lograr que el talento sienta los cambios. «Estamos buscando ese entorno de generar curiosidad. Fomentamos mucho el entorno de curiosidad. Queremos que nuestro talento sea parte de la solución y la movilidad es un elemento fundamental. En explotación un 10 por ciento de la plantilla está en asignación internacional y cada 3 años les movemos de país. Eso genera un entorno de muchísima transversalidad y diversidad. Una cosa que me gusta mucho es que la compañía se arriesga, y queremos fomentar esa cultura de riesgo», dijo.





Joaquín Hormaechea, Director de Talento, Cultura y Comunicación Interna de Repsol

**Juan Carlos González, Director de RR.HH., Docencia y PRL de Quirón Salud**, aludió a lo expuesto por Marcos Sanz sobre algo que va a definir el futuro: los cambios y la complejidad. «En mi sector eso se manifiesta de forma exponencial. En España gastamos 75.000 millones de euros en sanidad pública y 25.000 millones en sanidad privada pero hay un dicho que dice que en los últimos 10 años de tu vida se concentra el 90 por ciento del gasto sanitario. Si coges la pirámide poblacional, esos 100.000 millones en x años cuando el baby boom pase a tener bastantes años se van a multiplicar por mucho y no sabemos qué va a pasar. La sanidad pública tiene el mismo presupuesto de hace 10 años y las técnicas y la tecnología sanitaria va creciendo. Ahora hay medicamentos que curan enfermedades que antes eran crónicas como la hepatitis C, pero curar esta enfermedad cuesta 30.000 euros. La sanidad privada es un sector que hace 20 años casi no existía y ahora existe y si nos apoyásemos en la sanidad privada tendríamos un grave problema», explicó.



Juan Carlos González, Director de RR.HH., Docencia y PRL de Quirón Salud

En esa línea añadió que «nosotros tenemos un entorno absolutamente cambiante con lo cual tenemos que empezar cambiar nosotros. Otro de los problemas de la sanidad es el entorno profesional. El 35 por ciento de los médicos de este país tienen más de 55 años con lo cual van a empezar a jubilarse en los próximos 10 años. Es un problema que tenemos que atacar, no vamos a tener médicos. Además construir en España un médico cuesta mucho, cuesta 11 años. Tenemos un sistema muy bueno, el MIR, que es de los mejores sistemas del mundo de selección y de formación, pero es muy lento. Además, está ocurriendo que nuestros médicos se van fuera porque nosotros los pagamos poco. En un mundo mucho más global, es normal que se vayan. Nosotros nos hemos dado cuenta que tenemos un futuro que tenemos que agarrar y por eso pensamos que el éxito de la sanidad va a ser que tengamos gente con nuestra "camiseta" y con nuestra forma de pensar y con un objetivo común. Eso en el pasado no ocurría así. Nosotros éramos el complemento de la sanidad pública y nuestros médicos y enfermeras en muchos casos trabajan por la mañana en el público y por la tarde en el privado. Gracias a eso aceptaban los 50.000 euros del sistema público, porque un médico después de estudiar 11 años pues aspira a más y se buscaban un poco la vida en el sistema privado. Pero todo eso también está cambiando. Hay mucha gente que ese hambre que tenía de ganar dinero ya no lo tiene. Tenemos una de las mayores brechas generacionales de la historia de la humanidad entre nosotros y la gente de la tecnología y con nuestros hijos que también nos hace cambiar. La gente más joven no solo busca dinero sino que buscan otras cosas: alineación con la sociedad, cooperación social. Hay que escucharles porque esos son los que van a ser nuestros médicos en el futuro y son muy distintos de lo que somos nosotros. Y en los próximos 20 años creemos que la sanidad va a cambiar de una forma que ni nos imaginamos».

**Elvira Arango** se mostró convencida de que el cambio va a ser en menos de 20 años. «Tanto el mundo de la educación académica como en las empresas sí se está invirtiendo en esa formación o sensibilización hacia los valores, no solo del conocimiento técnico. Yo lo estoy viviendo en la parte de salud de Mapfre, en los planes que para desarrollo de los médicos». **Joaquín Hormaechea** apuntó el caso de Valentín Fuster. «¿Qué característica tiene Fuster? Que es un gran comunicador y trabajar la comunicación es fundamental. Pero, también hace otra cosa: proyecta el futuro, no habla del pasado. Cuando comentamos el relevo generacional o la brecha generacional lo que me gusta es que proyecten el futuro porque se genera inmediatamente en el receptor esa sensación de futuro».

## EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA

Para **Workday** las claves están en poner al empleado en el centro. La idea es desintermediar la gestión del conocimiento y eso lo están viendo mucho en EE.UU., Europa y llegará a España en breve. Ahora mismo las empresas están cambiando y se están dando cuenta de que todos van a querer los mismos perfiles. Lo que se han encontrado fuera de España es que no hay mucho control sobre el conocimiento. Y lo primero que están haciendo las empresas innovadoras (7 de las 10 empresas más innovadoras del mundo son clientes de Workday) es analizar cuáles son los perfiles que realmente tienen un conocimiento diferencial y, a partir de ahí, van a trabajar en que ese conocimiento pueda llegar a toda la compañía. La idea es darles herramientas a los empleados para que se sientan en el centro y que los que realmente saben mucho de un área en particular tenga la capacidad de compartirlo con los demás. Eso lleva a la idea de que al final lo más importante en las compañías es el conocimiento de los empleados, están viendo en multinacionales que hay empleados que ganan mucho más dinero que sus managers porque tienen determinados conocimientos que les hacen diferenciales y aportan muchísimo valor a la compañía. Su idea es que los empleados tengan la capacidad de compartir ese conocimiento con el resto de la compañía y que se les promocioe y se les premie por ello. Si uno es un experto en cardiología le van a dar herramientas para que pueda compartir ese conocimiento con el resto de cardiólogos y le van a premiar. Los Departamentos de RR.HH. también quieren trabajar es ver qué personas están haciendo esos cursos y ver el rendimiento. Esa es la idea de desintermediación, no solo un plan de desarrollo de carrera de arriba abajo, que hay que hacer, sino también empezar a ver qué conocimiento diferencial tengo en la casa y cómo llegar al resto de la compañía.



Cristina Roca (Senior Account), de Workday

**Yolanda Mediano** aseguró que «es hacia lo que hay que ir pero eso requiere una madurez interna y un cambio de mentalidad en la organización. Trabajar en la gestión del cambio interno para que la gente entienda eso, sea menos egoísta y comparta el conocimiento y ordenes cómo la gente reciba el conocimiento porque si permites que todo el mundo acceda a lo que considera/quiere/le apetezca o le gusta está muy bien pero no nos olvidemos que una organización necesita unos procedimientos y políticas y necesita saber en qué dirección va su gente. Si el conocimiento tú lo pones a disposición de todo el mundo y cada uno coge lo que le gusta al final tienes un conocimiento disperso».

**Javier Vicente** dijo que «una persona joven sale de la Universidad con los pilares básicos, pero después tienes que trabajar con él en la organización. Potenciar esos *skills* internos, esa cultura organizacional para llevarle por el camino que queremos en las organizaciones. La realidad es que la Universidad está a años luz, no está pensando en la

realidad empresarial, cosa muy diferente en EEUU donde te haces tu paquete formativo por años y los profesores compiten por los alumnos, el que no llena la clase se queda sin la asignatura». A esto **Yolanda Mediano** añadió que «estamos hablando de la Universidad, pero podemos irnos más atrás. Yo di una charla a unos padres y alumnos de primaria sobre inteligencia emocional y los padres me decían que por fin alguien hablaba de inteligencia emocional con chavales pequeños. A los niños les enseñamos historia, pero no comunicación, ni inteligencia emocional, ni dialéctica. No les enseñamos a vivir en el mundo».

Sobre cómo medir la eficacia de la formación **Elvira Arango** se mostró convencida de que la evaluación de la formación siempre ha sido un clásico pendiente en todas las empresas, pero «en nuestro caso hemos pasado de medir solo la satisfacción que lo hacemos siempre, pero con eso no sabemos si estamos invirtiendo de forma eficiente. Lo que sí hacemos hace 2 años es con una herramienta es medir la transferencia de conocimiento técnico al puesto en empleados y jefes a los 3 y 6 meses de acabar. Es un objetivo que está en el mapa estratégico y sí o sí hay que reportarlo al corporativo. Este año hemos invertido 5 millones de euros menos que el anterior pero hemos hecho más formación y más adaptada al negocio porque hemos involucrado más a las personas y que se comprometan en compartir conocimiento y en formar a los equipos».

**Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters**, advirtió que «el aprendizaje humano tiene su ritmo y hay unas resistencias, gente que no quiere aprender. Para que esto funcione hay que seguir un ritmo mientras que las necesidades del mercado son exponenciales», y se preguntó: «¿El ser humano va a ser capaz de desarrollarse al ritmo de la necesidad de desarrollo externa?» **Pilar de Nicolas** puntualizó que «en este tema las nuevas generaciones son diferentes, su visión es diferente, nosotros les tenemos que ayudar e incentivarles a moverse en entornos de incertidumbre, la curiosidad... tenemos que entender cuáles son sus propósitos... Ellos no van a ver el mundo como lo vemos nosotros». A esto apuntó **Yolanda Mediano** que «más que pensar en retener lo que hay que intentar es dar lo mejor de ti mismo en el sitio oportuno y en el momento oportuno. Y ya está. Aceptemos que viene una generación que quiere estar en el momento oportuno en el sitio oportuno y nada más».