

Tendencias en Formación y Desarrollo 2017: Retos y novedades

Nuevas metodologías, acciones especializadas, tecnología como soporte esencial... Conoce cómo se configura el nuevo escenario formativo para 2017 y adapta tus recursos al futuro



Desde **Grupo P&A** queremos facilitarte la puesta al día sobre las tendencias en formación y desarrollo que se están dando en el mundo y en España, en particular. Por ese motivo hemos desarrollado este **e-book**, que esperamos sirva como una ventana al futuro más próximo.

De momento no tenemos una bola de cristal mágica, capaz de anticipar los cambios y tendencias, y por ese motivo hemos realizado una labor de investigación para identificar indicadores clave.

A continuación, te contamos qué hemos hecho para visualizar el futuro:

- Revisamos los diferentes informes que pueden dar luz sobre el tema: El informe de Aberdeen Group, **el Global Human Capital Trends de Deloitte, el informe de Randstad España, Top Employers...** y, como no, el de la **Association for Training & Development (ADT)** sobre el estado del sector en USA, que anualmente encuesta unas 400 empresas y nos ayuda a entender cómo van las empresas que marcan tendencia.
- Preguntamos a nuestros Directores de Cuenta que están, día tras día, en contacto con nuestros clientes, **más de 500 empresas** de diferentes tamaños y sectores, que les trasladan sus preocupaciones, necesidades, retos, proyectos de futuro...
- Escuchamos a nuestros técnicos y coaches, consultores de diferentes áreas que conocen las necesidades y objetivos de los participantes de acciones formativas y de desarrollo y que nos dan, también, la visión del cliente final, puesto que trabajan mano a mano con los departamentos de **Formación y Desarrollo** de las empresas, así como con los destinatarios finales de sus planes y acciones.

Steve Jobs decía que **“en muchas ocasiones la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas”** y creemos que uno de los roles más útiles que deben desempeñar los profesionales dentro de las organizaciones es, precisamente, ese: saber mostrar internamente qué es lo que hacen las empresas de referencia, cómo encaran el cambio, cómo lideran, cómo motivan e implican y cómo enamoran a sus plantillas para que crezcan, como decía Buzz Lightyear, **“hasta el infinito y más allá”**.

¡Bueno, centrémonos ya! Por orden de aparición vamos a abordar las siguientes tendencias que estarán muy presentes este año:



Índice

1. Lo más deseado: ¡compromiso, engagement, compromesso, verpflichtung, コミットメント...!
2. El Liderazgo sigue de rabiosa actualidad.
3. Fondo de armario, lo que todos deberíamos tener: cultura, visión, misión valores.
4. Irrumpe con fuerza dentro de la gestión de la diversidad: cómo integrar y hacer convivir a las diferentes generaciones.
5. No dejaremos de hablar del flechazo entre recursos humanos y tecnología.
6. ¿Y en metodologías qué? La fuerza de lo experiencial.
7. ¡Coaching y Mentoring no salen del armario!
8. No nos olvidamos de los complementos: más tendencias de interés.

1. Lo más deseado: ¡compromiso, engagement, compromesso, verpflichtung, コミットメント...!

No es ninguna novedad que el compromiso está en la cabeza de los CEO, de los directores de operaciones, comerciales, RRHH... y, sin embargo, según los datos de Gallup **únicamente el 29% de los trabajadores declaran estar comprometidos.**

En 1998 tres investigadores de la Universidad de Harvard (Kim, Quinn y Rucci) dieron a conocer la cadena Compromiso-Cliente-Beneficio, después de haber estudiado el compromiso analizando unas 450 empresas, demostrando que **por cada 5 puntos % de mejora en el compromiso de los empleados, se mejora un 1,4% la satisfacción de los clientes**, lo que lleva a un aumento de 0,5% en el beneficio sobre ventas.

Una serie de estudios (Harter, et. al., Journal of Applied Psychology (2002); Watson, Wyatt (2004); Globoforce (2005); Towers, Perrin, Global Workforce Study (2007-2008), Wiley (2011)) de comparación del cuartil superior con el cuartil inferior de las puntuaciones de compromiso obtenidas en las empresas demuestran que las del cuartil superior tienen:

- 3,44 puntos más de beneficio neto.
- 12% más de crecimiento de beneficios.
- 12% más de satisfacción de cliente.
- 18% más de productividad.
- 62% menos de accidentes de trabajo.
- 27% menos de absentismo.
- 51% menos de rotación voluntaria.

Como decíamos al principio de este apartado, no es una novedad que el compromiso es una de las preocupaciones centrales de las empresas, y se confirma que en 2017 sigue estando vigente: no es una moda, la gestión del compromiso ha venido para quedarse y va a ser un ratio clave a seguir periódicamente en las organizaciones.

En el último congreso mundial sobre compromiso celebrado en Austin (USA) al que asistió el Presidente de **Grupo P&A, Pablo Riera**, se abordaron las últimas tendencias sobre gestión del compromiso. Simplemente las enunciamos:

- Lo que no puede ser medido no puede ser gestionado. Medir es clave, pero no basta sólo con medir.
- Es necesario desplegar planes de acción para la mejora del compromiso y realizar micro mediciones que nos informen sobre el progreso.
- Mejorar la eficacia y el estilo de liderazgo.
- Crear, difundir y fomentar una cultura de enganche en la empresa.
- Crear una cultura de coaching, mentoring, feedback, desarrollo y reconocimiento.
- Humanizar la empresa.
- Fomentar la participación en el cambio, la innovación y mejora continua

2. El liderazgo sigue de rabiosa actualidad

La tendencia de desarrollar a nuestros líderes es una constante en las empresas, si vemos los últimos informes de la ATD podemos constatar que es uno de los principales ejes en los que las empresas americanas ponen su foco y asignan recursos año tras año. **En USA el año pasado los programas de desarrollo y liderazgo en las empresas concentraron el 19,5% de lo invertido en formación y desarrollo** siendo, con diferencia, la 1ª categoría seguida de la formación reglada y “compliance” con el 11,1%.

¿Qué razones hay para ello? La correlación entre liderazgo y resultados está claramente demostrada. Nuestros socios en **Grupo P&A, Zenger & Folkman**, tras investigar a más de 25.000 líderes que fueron evaluados con feedback 360º por más de 350.000 evaluadores, y correlacionar sus resultados con 9 indicadores de empresa, pudieron demostrar que la efectividad y estilo de liderazgo es el predictor Nº 1 de un alto compromiso. **Un líder “extraordinario”** (el situado en percentil 90 de efectividad de liderazgo) **consigue 5 veces más de empleados de “alto compromiso”** que uno situado en percentil 10.



Pero **¿qué tipo de líder es el que buscan las empresas y los profesionales?** En el informe Randstad 2016 basado en 869 encuestas a empresas y a casi 5.700 profesionales podemos ver como ante la pregunta **¿cuáles son las competencias de liderazgo que son clave en directivos y mandos intermedios?** El 56% de las empresas y el 61% de los profesionales sitúan en primera posición a la capacidad de motivación e inspiración de otros. Muy por encima de la 2ª elegida por las empresas, con un 43%, que es visión estratégica, o la 3ª elegida por los profesionales, que es la toma de decisiones, con un 42 %.

Sobre los modelos de desarrollo de liderazgo veamos, a continuación, cuales son las tendencias:

- Utilizar assessments, fundamentalmente 360º, para medir la eficacia del liderazgo tanto individual como de forma agregada del colectivo concernido.
- Medir el impacto del programa de desarrollo.
- Centrarse en el desarrollo de fortalezas y no en debilidades.
- Poner foco en el seguimiento a través de coaching, mentoring...
- Incluir planes de acción y que estos contengan acciones de desarrollo “on the job”

3. Fondo de armario, lo que todos deberíamos tener: cultura, visión, misión valores

Hay que crear una visión, un propósito atractivo e irresistible para todos los grupos de interés de la empresa, que involucre a cada socio, a cada equipo, a cada empleado y cada cliente de la empresa. La cultura debe tocar los corazones y el espíritu de todos los que, tanto dentro como fuera, forman la organización

Blanchard y Stoner, en su libro “Full Steam Ahead”, defienden que una cultura (visión, propósito, misión y valores) incluyente y estimulante, compartida y vivida “de verdad” es una poderosa estrategia de compromiso, foco, energía y mejores resultados.

La cultura debe tocar los corazones y el espíritu

La cultura debe impregnar todos los procesos de gestión, toma de decisiones, estilos de liderazgo y misiones de cada puesto de la organización. Por ejemplo: “mi misión no es poner ladrillos, es crear catedrales”; “mi misión no es hacer incubadoras de calidad y rentables, es salvar vidas de bebés neonatos; “nuestra misión no es hacer consultoría con calidad y rentabilidad, es hacer crecer a las personas y sus organizaciones”.

Lo que nos importa no es el trabajo en sí, es el sentido del trabajo. El sentido viene de una misión y propósito que conecta a las personas con algo

superior, algo que les hace sentirse útiles y valiosas y hace que contacte con otras personas que comparten los mismos propósitos y valores.

Los empleados deben conocer el sentido superior al que contribuyen con su trabajo y se les debe comunicar de una forma clara, tangible, auténtica y personal por sus líderes y managers. La comunicación sobre el propósito y los valores debe ser constante y consistente; no una campaña de un año con posters en las paredes y managers actuando contra dicha cultura. Los valores se transmiten con el ejemplo.

Es clave atraer talento, y que las nuevas incorporaciones se empapen y compartan la cultura; si bien podemos ver en el informe de Randstad, que el 25% de las empresas declara que tiene problemas de encaje de los recién incorporados a la cultura y valores de la empresa. Por ello es, todavía, una tarea pendiente para este año que comienza.



Sin duda alguna, la cultura, la visión, la misión y los valores seguirán muy presentes en 2017.

4. Irrumpe con fuerza, dentro de la gestión de la diversidad: cómo integrar y hacer convivir a las diferentes generaciones

La gestión de la diversidad seguirá siendo un tema importante para las áreas de RRHH. Hoy encontramos, dentro de las empresas, la convivencia de culturas muy distintas. Por ello, la gestión de esta amplia diversidad será uno de los mayores retos. Según el informe **Randstad, la mitad de las empresas españolas valora la gestión de la diversidad como prioritaria**. El 53% cree que la diversidad se asocia a la responsabilidad social y valores, frente al 9%, que asegura que redundan en el interés del negocio.



Lo que está claro es que la diversidad es riqueza y que el contar con una plantilla diversa e integrada repercute muy positivamente en la cuenta de resultados, permitiéndote contar con perfiles muy diversos, además de facilitarte el acceso a segmentos de mercado muy diferentes. El informe sobre diversidad de género de Gallup destaca que, en los sectores del Comercio y Hostelería, **las empresas que apuestan por la diversidad de género tienen mayor compromiso en sus organizaciones** e incrementan sus ingresos en una

media de un 19% en el caso de la Hostelería, y de un 14% en el caso del Comercio.

Dentro de la gestión de la diversidad irrumpe con fuerza la gestión de las diferentes generaciones. Pensemos que **los millennials son ya una realidad** importante en nuestras empresas y en 2025 serán el 75% de la fuerza laboral. Pero ¿son tan distintos? Si nos permitimos simplificar, sí que podemos decir que es una generación con un enfoque laboral diferente, frente a la tradicional orientación de carreras de largo recorrido en las empresas, los millennials cambian frecuentemente de empleo; frente a la motivación económica los millennials se centran en sus pasiones; **frente al “presentismo” los millennials apuestan por el teletrabajo y la conciliación. De las carreras profesionales lineales y ascendentes** a las carreras protéicas de los millennials.

Douglas T. Hall utilizó la mitología griega para definir este nuevo tipo de carreras: Proteo hijo de Poseidón, era un Dios que se caracterizaba por predecir el futuro y por tener gran capacidad para adaptarse a los cambios. De ahí el término “carrera protéica”.

En 2025, los millenials serán el 75% de la fuerza laboral

Sí, la gestión de la diversidad es una tendencia clara desde hace unos años, y el acento en el 2017 se

pondrá en la gestión de las diferentes generaciones.

5. No dejaremos de hablar del flechazo entre Recursos Humanos y tecnología

La aparición de nuevas tecnologías está originando un proceso de transformación digital en la mayoría de empresas. Hay una tendencia clara a analizar cómo la tecnología nos puede ayudar en los diferentes procesos de Recursos Humanos y, en ese aspecto, el término de moda es, sin duda: **Big Data**.

Las nuevas tecnologías nos permiten acceder y almacenar ingentes cantidades de datos, pero debemos aprender a utilizar toda esta información, ya que, aunque tres de cada cuatro empresas considera importante el análisis de esta información, **sólo un 8% se considera hábil en esta competencia**, según el informe Global Human Capital Trends 2016 de Deloitte

¿Cuáles son los patrones de comportamiento en cuanto a Formación y Desarrollo? ¿Qué metodología está generando más compromiso entre los participantes? ¿A qué áreas de aprendizaje debemos dedicar más recursos? ¿Cuáles son las necesidades formativas de un empleado?...

Con un óptimo manejo del Big Data tendremos respuestas concretas y automáticas que nos faciliten la elaboración de estrategias personalizadas y perfectamente alineadas con los objetivos de la empresa.

Como señala Edenred en su informe “Tendencias 2016: la búsqueda del talento”: “la valoración del empleado ya no se basa únicamente en intuición o cuestiones subjetivas, sino que el análisis de los datos registrados, tendrá la misma importancia, si no más”

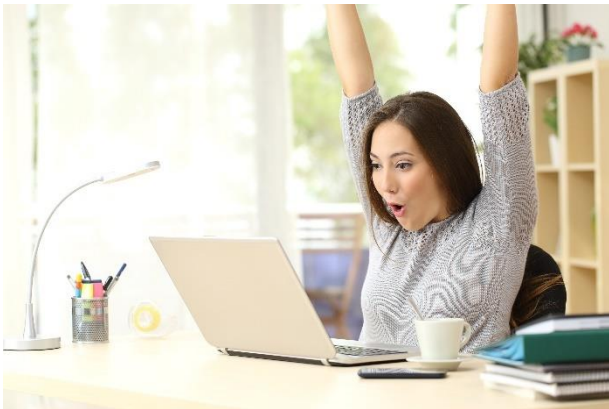
Y hablando de nuevas tecnologías, los gestores de personal deben tener muy presente el cambio de paradigma que ha traído consigo internet en la búsqueda de empleo. Actualmente, **el 70% de los candidatos recurre a las redes sociales para buscar un empleo**, según el informe Global Talent Trends de LinkedIn, y los “cazadores de talento” van a tener que adaptar sus procesos de reclutamiento y la identidad digital de la empresa al nuevo escenario.



6. ¿Y en metodologías qué? La fuerza de lo experiencial

Las áreas de formación y desarrollo de las empresas tienen claro que necesitan que sus clientes se comprometan en su crecimiento y desarrollo. ¿Quién no ha hecho cursos y más cursos sobre habilidades, herramientas...? Se nos pide diseñar acciones atractivas y eficaces que enganchen a los participantes y que les sorprendan tanto los contenidos como la metodología.

La investigación llevada a cabo por McCall, Lombardo and Eichinger Center for Creative Leadership de cómo aprendemos los adultos dejó claro el camino, su regla 70-20-10 puso claro el foco. El 70% del aprendizaje es experiencial, el 20 % social y el 10% se compone de aula, on-line, estudio...



En el diseño debemos tener en cuenta esta regla, **convertir nuestras acciones en procesos o caminos de aprendizaje** donde combinemos formación con mejores prácticas, utilización de **redes sociales** entre los participantes, **seguimiento, coaching, mentorización**, uso de

nuevas tecnologías, nuevas experiencias profesionales, juego y experimentación, con el tradicional traslado de conocimiento.

Nuestros clientes buscan revisar los contenidos de forma rápida, experimentar y buscar aplicaciones prácticas a su día a día. Debemos incluir planes de acción individuales con algún tipo de seguimiento que les impulse al cambio.

70-20-10
El 70% del aprendizaje es experiencial, el 20 % social y el 10% se compone de aula

La **gamificación** es una metodología en completo auge no sólo en la formación on-line, donde surgió, sino también en la presencial, y pretende introducir estructuras provenientes de los juegos para convertir una actividad, a priori aburrida, en otra actividad que motive a la persona a participar en ella. La desplegamos no sólo en programas de formación reglada de prevención, medioambiente... también en habilidades, comercial, mejora continua...

7. ¡Coaching y Mentoring no salen del armario!

¿Qué tipo de líderes buscan hoy las organizaciones y los empleados? Un estudio realizado por nuestros socios en **Grupo P&A, Zenger & Folkman**, sobre 2.700 líderes, demuestra que los trabajadores cuyos jefes son más eficaces cuando reciben coaching y, además, muestran mayor compromiso y mayor satisfacción en el trabajo, los líderes que sus reportes los perciben como mejores haciendo coaching, multiplican por cuatro el compromiso de sus equipos en comparación con los peores.

En este mismo estudio se revela que **los líderes que facilitan un buen coaching con sus colaboradores, retienen cuatro veces más** que los peores líderes. Y, además, **multiplican por seis** la predisposición de sus equipos por **“ir más allá del cumplimiento del deber”**

Las empresas, hoy, son conscientes del poder que tiene el coaching y la mentorización, y seguirán apostando por dotar a sus managers de

herramientas y procesos que les faciliten hacer de coaches de sus colaboradores, para mejorar su rendimiento y el desarrollo de sus carreras.



8. No nos olvidemos de los complementos: Más tendencias de interés

Hay otras tendencias que pueden sonar con menos fuerza, pero no por ello dejan de tener impacto en las organizaciones. Merece la pena mencionar alguna de ellas:

- **La transparencia salarial:** Durante años nos hemos encontrado con el “dogma” de la confidencialidad sobre los datos salariales. Las empresas han destinado recursos a

conseguirlo, pues bien, hay una tendencia a la transparencia, por un lado, por no poner puertas al campo ¡Qué no se sabe hoy, qué datos permanecen en secreto en nuestros días! Por otro lado, las organizaciones apuestan por la transparencia en todos los campos. La transparencia salarial no se quedará atrás.

- La marca de empleador o “employer branding” como herramienta para la atracción del talento.
- Implementar programas y dotar de herramientas para hacer realidad la cultura de la innovación en todas las áreas de las organizaciones.
- Todo lo relacionado con mejora de la productividad empresarial y personal, desarrollo del concepto “**Simplicity**” facilitando herramientas que simplifiquen las organizaciones, los procesos y la labor personal de los profesionales, poniendo foco en lo que crea valor.
- El Head-Renting e interim management, buscando contar con profesionales con más especialización y experiencia para proyectos concretos, mayor flexibilidad, resultados más inmediatos y mejora de costes.
- “**Experiencia Cliente**”: diseñar programas y acciones que mejoren la experiencia cliente y que los directivos puedan vivirlo en primera persona para que la tengan muy presente en la toma de decisiones.
- La individualización y la personalización en el tratamiento de los empleados: diseños más personalizados a sus necesidades.
- Convertir el proceso de evaluación o gestión del desempeño. Pasar del “trámite” a una herramienta real de comunicación y progreso.
- Implementar una cultura de feedback real y efectivo en las empresas.

Estas han sido algunas pinceladas sobre las tendencias que nos encontraremos este año. Desde P&A, creemos que incrementar los esfuerzos y los recursos en la formación y en el desarrollo de nuestros profesionales será una realidad en 2017. Al fin y al cabo, como decía Derek Bo, ex rector de Harvard **“si piensa que la educación es cara pruebe con la ignorancia”**.



Alfonso Bermúdez de la Puente

Director de cuentas Grupo P&A



Raquel Hevia

Consultora de RRHH y gestión del talento en Grupo P&A



www.grupo-pya.com