

# Las empresas apuestan por el aprendizaje más allá de la formación

El lenguaje es importante en todos los ámbitos de la vida personal y empresarial, pero si en un ámbito corporativo el lenguaje se vuelve clave es en el desarrollo profesional. Es por ello que los directivos de RRHH apuestan por dejar de hablar de formación para pasar el testigo al aprendizaje porque, tal y como aseguran, las ganas de aprender parten de uno mismo. Sobre este tema versó el desayuno “Estado del arte y evolución del aprendizaje digital en las grandes corporaciones”, organizado por Equipos&Talento y patrocinado por Netex. En él participaron directivos y responsables de Formación de AXA Seguros, Correos, Indra, Sacyr, Telefónica y Vodafone, que compartieron sus buenas prácticas en aprendizaje digital.

AXA Seguros está trabajando para convertirse en una *learning organization* y, por ello, el departamento de Formación ha puesto el foco en la experiencia del empleado con actividades formativas más lúdicas y gamificadas. Así pues, tal y como explicó su responsable de Formación Digital, Carmen Pino, en 2018 la compañía organizó los AXA Learning Games, una competición de aprendizaje a nivel mundial que en España culminó con la celebración de la Learning Week con un total de 60 actividades y *workshops* voluntarios sobre habilidades críticas para el futuro, nuevas tecnologías y conocimiento del negocio.

Precisamente, poner al profesional en el centro del aprendizaje es una de las tendencias que destacó el director Comercial Iberia de Netex, Francisco Ríquez. “Las grandes corporaciones están buscando soluciones que, poniendo a la persona en el centro, les ofrezcan un entorno personalizado de desarrollo y aprendizaje. La nueva generación de plataformas de aprendizaje incor-

pora metodologías y funcionalidades de gamificación, *microlearning*, *mobile learning*, curación de contenidos, *spaced learning*, entre otras, y se focalizan en la persona para ofrecerle la mejor experiencia de aprendizaje alineada con el negocio. *Learning analytics* y *machine/deep learning* estableciendo algoritmos de recomendación cada vez más sofisticados y la IA al servicio de la creación de sistemas de inteligencia colectiva, *chatbots*, bancos de conocimiento corporativo que mejoren el soporte al desempeño y la gestión del conocimiento en las corporaciones”.

En los últimos años, una de las grandes apuestas de Vodafone ha sido la creación de la Factoría de Contenidos a través de la cual la *telco* produce internamente contenidos digitales atractivos y motivadores. Gracias a esta apuesta, Carmen M<sup>ª</sup> López, responsable de Contenidos Digitales de Aprendizaje de Vodafone, co-



**Luz Santillana,**  
directora de Experiencia del Empleado y Transformación de Procesos de Indra

**Beatriz Martín,**  
responsable de Formación Digital de Correos

**Carlos Roca,**  
director de Marketing y Ventas de Netex

**Francisco Ríquez,**  
director Comercial Iberia de Netex

**Dante Cacciatore,**  
director de Cultura, Talento y Comunicación Interna de Telefónica España

**Carmen Pino,**  
responsable de Formación Digital de AXA Seguros

**Eva M<sup>ª</sup> Merino Martín,**  
gerente de Formación de Sacyr

**Carmen María López,**  
responsable de Contenidos Digitales de Aprendizaje de Vodafone



**Gamificación, contenido interesante, reconocimiento y liderazgo son las claves que garantizan el éxito del aprendizaje**

mentó que la compañía es capaz de canalizar el conocimiento interno y difundir “un mensaje comprensible, adecuado y bien organizado pedagógicamente”. Además, la compañía ha implantado Zapiens, un *chatbot* que permite realizar entrenamientos formativos sobre el conocimiento básico que deben tener los profesionales, gestionar el conocimiento colectivo de la organización y conocer, de manera informal, “el desconocimiento de la compañía para poderlo abordar”.

Con el objetivo de ser una empresa referente para el talento digital, Indra puso en marcha el año pasado su plataforma de formación con contenidos en abierto. “Ha tenido muy buena acogida por parte de los profesionales porque reclaman poder formarse dónde, cuándo y cómo quieran y esta plataforma se lo permite”, afirmó la directora de Experiencia del Empleado y Transformación de Procesos de Indra, Luz Santillana. Además, la compañía cuenta con un *virtual campus* donde se forman comunidades de conocimiento impulsadas por los propios empleados que son expertos en diferentes ámbitos. Por su parte, con el lanzamiento de su propia plataforma, Sacyr ha conseguido posicionar más la función de Formación y dar la posi-

### Dante Cacciatore, Telefónica España

"Tenemos que conocer el perfil que necesitaremos en el futuro para ofrecer al empleado contenido interesante, atractivo y bien comunicado".



### Carmen Pino, AXA Seguros

"Debemos ser oteadores de lo que va a suceder en el futuro para anticiparnos y acompañar a los profesionales de nuestra organización".



### Beatriz Martín, Correos

"La formación debe tener un sentido para el desempeño, el desarrollo y un reconocimiento por parte de la organización".



### Luz Santillana, Indra

"Otro de nuestros retos radica en acompañar a las generaciones más veteranas hacia las nuevas formas de aprendizaje".



### Carmen M<sup>a</sup> López, Vodafone

"Las áreas de aprendizaje tenemos que reclamar nuestro lugar en el negocio".



### Eva M<sup>a</sup> Merino Martín, Sacyr

"Queremos que los profesionales sean responsables de su propio aprendizaje y les invitamos a que añadan paradas en su viaje formativo".



bilidad a los empleados de que conozcan el plan formativo que la compañía ha diseñado para ellos gracias a Sacyr *Learning Passport*. "Con este proyecto les queremos hacer responsables de su propio aprendizaje y les invitamos a que añadan paradas en su viaje formativo. Para ello hemos lanzado los *Open Programs*, formaciones en abierto sobre todo tipo de temáticas que cada empleado puede elegir" aseguró **Eva M<sup>a</sup> Merino, gerente de Formación de Sacyr**.

En su intervención el **director de Cultura, Talento y Comunicación Interna de Telefónica España, Dante**

**Cacciatore**, explicó que la formación se ha convertido en uno de los pilares de la transformación cultural de la compañía. Por ello, apuesta por la "necesidad de centrarse en la motivación de las personas y, paralelamente, desarrollar herramientas que faciliten el aprendizaje". En este sentido, para impulsar la formación y la penetración del contenido, la compañía trabaja en técnicas de gamificación y dinamizadores de contenido. "El salto cualitativo que tenemos que realizar es aplicar a nuestros profesionales todo aquello que hacemos para el cliente externo en términos de conocimiento, segmentación, ofertas personalizadas...".

Por su parte **Correos** lleva más de 16 años trabajando en la capacitación digital de sus profesionales, a través de un LMS, y en la actualidad está trabajando en un proyecto para acercar la formación a los carteros a través de sus PDA. No obstante, **Beatriz Martín, responsable de Formación Digital**, lo más importante es que "la formación tenga un sentido para el desempeño, el desarrollo y tenga un reconocimiento por parte de la organización".

#### Los retos del aprendizaje

Durante el desayuno, los directivos coincidieron en que el aprendizaje parte de cada persona y, por ello, es importante premiar a "aquellos profesionales que demuestran una actitud diferente y personalizar la formación para aquellos que tienen mayor propensión al talento y a aportar valor a la compañía", aseguró Dante Cacciatore, de Telefónica España. En este sentido, la responsable de Formación Digital de Correos considera que el gran reto radica en "la capacidad de movilizar el conocimiento interno de la compañía a través de espacios colaborativos, de la curación de contenidos, de la generación de expertos y de la participación de los profesionales". "Si todo esto es real conseguiremos el éxito porque las personas se forman cuando lo necesitan y cuando obtienen un reconocimiento por hacerlo", señaló.

Consciente de que el éxito de la formación pivota en el compromiso del empleado, AXA Seguros trabaja potenciando el efecto FOMO (*Fear of Missing Out*), lo que ha provocado que los profesionales "tengan la sensación de que quedarse fuera es malo". Una muestra del éxito de esta estrategia es que 1.100 profesionales de la compañía participaron en las más de 60 actividades formativas voluntarias que se organizaron en el marco de la *Learning Week* de AXA España.

A todo ello, Eva M<sup>a</sup> Merino, de Sacyr, añade que el reto que tienen que afrontar los departamentos de Formación son la segmentación y la dinamización. "Es clave realizar un análisis de los usuarios de la plataforma para segmentarlos y poder direccionar las iniciativas de formación según sus intereses y preferencias, pero también tenemos que apostar por acciones de dinamización". Por su parte, Luz Santillana, de Indra, pone el foco en el aprendizaje de las

generaciones más veteranas de la organización. "Con la implantación de nuestra plataforma hemos detectado una gran penetración en el público joven porque es la forma en la que ellos se forman en su día a día, sin embargo, la penetración en generaciones anteriores ha sido menor. Otro de nuestros retos radica en acompañar a estos colectivos hacia las nuevas formas de aprendizaje". En este punto, el **director de Marketing y Ventas de Netex, Carlos Roca**, explica que "las generaciones no solo tienen expectativas y formas de relacionarse diferentes, sino que su manera de aprender también es diferente. Las nuevas generaciones no lo realizan todo online, sino que para estos profesionales no hay una disociación entre lo digital y lo presencial, todo forma una unidad de aprendizaje". Por ello, el directivo pone el foco en que la experiencia de aprendizaje digital tiene que estar integrada en la presencial con una especial re-

levancia en el liderazgo y el reconocimiento porque "nadie aprende lo que no quiere aprender".

Pero el futuro de la formación y el aprendizaje corporativo también pasa por el rol que adquieran las áreas responsables de esta materia. Aunque es muy importante la actitud de la persona y su predisposición ante el aprendizaje, el directivo de Telefónica España considera que: "Uno de nuestros objetivos, junto a negocio, es conocer el perfil que necesitaremos en el futuro para ofrecer al empleado contenido interesante, atractivo y bien comunicado". Además, apuntó que la función tiene que: "Aumentar el nivel cualitativo de lo que ofrecemos para que los profesionales se sientan incómodos y quieran profundizar en su aprendizaje".

En la misma línea, Carmen M<sup>a</sup> López, de Vodafone, asegura que: "Las áreas de aprendizaje tenemos que reclamar nuestro lugar en el negocio" y, para ello, es

clave que: "Seamos capaces de identificar cómo podemos ayudar a los profesionales que tienen un puesto de trabajo, que no va a ser estable y que no va a tener asociado un plan de carrera específico, que tengan la conciencia de que para ser competentes es imprescindible aprender".

Por su parte Carmen Pino, de AXA Seguros, opina que, aparte de generar contenidos de valor y seleccionar muy bien a los *partners*, la supervivencia de la función vendrá por "ser oteadores de lo que va a suceder en el futuro para anticiparnos y acompañar a los profesionales de nuestra organización" ■

### Francisco Rízquez, Netex

"Las grandes corporaciones están buscando soluciones que, poniendo a la persona en el centro, les ofrezcan un entorno personalizado de desarrollo y aprendizaje".



### Carlos Roca, Netex

"Para las nuevas generaciones no hay una disociación entre lo digital y lo presencial, todo forma una unidad de aprendizaje".

