



# Tendencias de Formación y Desarrollo 2009

Dirección de Investigación, Desarrollo e  
Innovación.(I+D+i)

Diciembre 2008

## Introducción.

El Informe de Tendencias de la formación 2009 presenta el resultado de la investigación realizada por la Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) de Overlap cuya misión consiste en la identificación de la evolución que se producen en productos y servicios de formación y desarrollo.

El Informe de Tendencias de la Formación y Desarrollo 2009 pretende impulsar el aprendizaje corporativo como un proceso continuo y que pretende un doble propósito estratégico: 1) Se presenta como una guía para orientar a los clientes sobre la dirección del mercado, y 2), por otra parte, actúa como punto de partida para la toma de decisiones sobre la creación de nuevos productos y servicios en Overlap.

Se tratan catorce tendencias identificadas como resultado de la participación en observatorios y foros internacionales, el intercambio de ideas con expertos, el análisis de documentación y de trabajos de investigación publicados en distintas naciones, así como del estudio de las mejores prácticas desarrolladas en organizaciones que se caracterizan por su innovación. Las tendencias se abordan en detalle para adaptar a nuestro mercado las novedades y temas de discusión más actuales.

El Informe se estructura en cuatro bloques que clasifican las tendencias según su orientación comercial, hacia la gestión del negocio, la gestión de personas y nuevas metodologías de aprendizaje.



## S | Sumario de tendencias.

A

### A. Comercial:

1. Innovación desde el interior del área comercial: "Selling innovation".
2. "Upgrade" de la gestión de la experiencia del cliente (CME).
3. Desarrollo del equipo comercial basado en mejores prácticas de los procesos de venta.
4. Implantación de un modelo comercial para el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

B

### B. Gestión de negocio:

5. Incorporación de talento: Itinerario de desarrollo de liderazgo y gestión para altos potenciales externos.
6. Responsabilidad social corporativa a través de la Universidad Corporativa.

C

### C. Personas:

7. Adscripción de los colaboradores al proyecto de la compañía.
8. Gestión de la diversidad: inclusión.
9. Resiliencia como nueva competencia corporativa.

D

### D. Metodologías:

10. Gestión de los recursos internos de aprendizaje: creación de contenidos, clasificación y reutilización.
11. Aprendizaje informal.
12. Aprendizaje en el mundo virtual.
13. Personalización de la formación y desarrollo. Customización de los contenidos.
14. Certificación de la formación y desarrollo.

# A

## A. Comercial:

1. Innovación desde el interior del área comercial: "Selling innovation".

Un diseño avanzado del área comercial conlleva la incorporación de un equipo de innovación en el equipo de ventas, generando sinergias que convierten productos/servicios en soluciones enfocadas a la cadena de valor del cliente. La capacidad de trabajar de forma coordinada entre la fuerza de ventas e innovación mejora sustancialmente la propuesta de valor al cliente, apoyándose a lo largo de la cadena de valor de la compañía cliente hasta llegar al cliente final.

2. "Upgrade" de la gestión de la experiencia del cliente (CME).

Gestionar la experiencia del cliente implica crear experiencias únicas que le proporcionen valor añadido desde un punto de vista emocional y personal. Las experiencias que impresionan positivamente son transmitidas por el cliente a su red social incrementando la sostenibilidad competitiva de la empresa.

3. Desarrollo del equipo comercial basado en mejores prácticas de los procesos de venta.

A partir del modelo comercial de la compañía se identifican mejores prácticas corporativas para cada fase del proceso de venta. Las iniciativas de desarrollo propuestas para la fuerza de ventas se basan en el estudio de estas mejores prácticas. Se propone construir "case studies" reales de la compañía para posteriormente explotarlos a lo largo de una ruta formativa que transcurre por las distintas fases del proceso de venta y las claves del modelo comercial. Estos "inputs" suponen la base para la gestión de conocimiento del área comercial.

4. Implantación de un modelo comercial para el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

El concepto de "time to market" se refiere a la velocidad de implantación en el mercado, esto es, el tiempo que transcurre desde la generación de la idea hasta que la idea materializada alcanza el mercado. La reducción del tiempo en los lanzamientos/ implantaciones estratégicas constituye una ventaja competitiva esencial.

B. Gestión de negocio:

5. Incorporación de talento: Itinerario de desarrollo de liderazgo y gestión para altos potenciales externos.

Itinerario de desarrollo de habilidades de gestión previo a la incorporación como líder de una unidad de negocio, donde se incorporan parámetros de la compañía para la toma eficaz de decisiones y dominar hábitos en la gestión futura.

6. Responsabilidad social corporativa a través de la Universidad Corporativa.

La empresa, además de hacer frente a objetivos financieros, incluye en su gestión la Responsabilidad Social Corporativa lo que le lleva a actuar de manera responsable con los "stakeholders" o interlocutores clave que forman su cadena de valor. La estrategia de Responsabilidad Social encuentra un recurso de alto valor en la actividad generada por la universidad corporativa al crear programas específicos que atienden las expectativas de estos colectivos.

B

### C. Personas:

7. Adscripción de los colaboradores al proyecto de la compañía.

Un alto porcentaje del desempeño de las compañías está basado en la actuación de los colaboradores más allá de la actuación del líder. Los colaboradores son los responsables últimos de implantar la estrategia corporativa.

El desempeño de la organización se basa en la actuación de los colaboradores creando "seguidores". El concepto de "followership" se refiere a la relación que mantienen los colaboradores con los líderes de la organización. El éxito de la empresa, más allá de la actuación del líder, se relaciona con el comportamiento del colaborador y la relación entre ellos.

8. Gestión de la diversidad: inclusión.

La gestión de la diversidad supone incorporar las distintas perspectivas de los empleados (edad, nacionalidad de origen, estatus familiar y dependencia, estatus económico, orientación sexual, género, discapacidad, religión o convicciones), como activo de valor para la compañía y lograr un modelo de negocio sostenible en escenarios globales donde predomina la diversidad.

9. Resiliencia como nueva competencia corporativa.

La resiliencia es la capacidad de cada persona para desarrollarse positivamente a pesar de las dificultades y ser capaz de identificar oportunidades de crecimiento en los momentos de crisis. Las empresas que desarrollan la capacidad de resiliencia logran adaptarse a los retos del entorno a través de una respuesta constructiva e innovadora a la adversidad. El diseño organizativo y la presencia psicológica positiva de las personas constituyen las claves de la resiliencia en el entorno organizacional.

#### D. Metodologías:

10. Gestión de los recursos internos de aprendizaje: creación de contenidos, clasificación y reutilización.

En el transcurso del tiempo las empresas acumulan experiencia en sus colaboradores y de manera informal se crean expertos internos. Por otra parte, el área de formación y desarrollo genera múltiples contenidos y metodologías a fin de cubrir las necesidades de aprendizaje que surgen en la compañía. La organización de estos recursos de aprendizaje permite una gestión más eficiente del aprendizaje corporativo.

11. Aprendizaje informal.

El aprendizaje informal se caracteriza por ocurrir en el momento en que la persona lo necesita y está focalizado en un problema concreto que la persona necesita resolver está totalmente individualizado. Además está contextualizado en el ambiente de trabajo por lo que el aprendizaje obtenido es inmediatamente aplicado al propio puesto. Las acciones de aprendizaje formal y estructurado dentro de las organizaciones han de complementarse con acciones informales a fin de incrementar la efectividad del aprendizaje.

12. Aprendizaje en el mundo virtual.

Si echa la vista atrás y reflexiona sobre su experiencia vital, sus vivencias y cómo a lo largo de la vida ha ido afrontando situaciones y resolviéndolas, no le resultará novedosa la idea de que ha ido aprendiendo de forma continua en todo los ámbitos, el individual, el social, el intelectual, etc. Eso le llevará a la conclusión de que efectivamente el aprendizaje es un proceso continuo que nos acompaña permanentemente. El aprendizaje es por naturaleza inherente a la esencia humana.

Si se está preguntando qué relación tiene este concepto con la formación en entornos virtuales, la respuesta está en el u-learning

13. Personalización de la formación y desarrollo. Customización de los contenidos.

Cada persona manifiesta una particular forma de experimentar la realidad y procesar la información generada a partir de una historia de aprendizaje previa: experiencia en situaciones similares. Cuando aparece un nuevo reto nuestros esquemas mentales comienzan a funcionar de manera automática tomando la información del entorno que más se adecua a nuestro perfil. Se puede lograr un mejor aprovechamiento de las acciones de formación adaptando el clima de aprendizaje, las metodologías y el rol del facilitador según cada estilo de aprendizaje y preferencias generacionales.

10. Certificación de la formación y desarrollo.

El ámbito de formación y desarrollo se encuentran cuatro principales focos de certificación: certificación de participantes, certificación de profesionales, certificación de programas/itinerarios/contenidos y certificación de calidad.

