

15 Aniversario
OVERLAP
CONSULTORES

Tendencias de la formación

Informe

Tendencias de la formación

Overlap Consultores en
Marketing y Formación, S.A.
Marzo 2005

Objetivos del Informe y Fuentes de Información Utilizadas

Con el objetivo de adelantarnos a las necesidades de nuestro clientes, y poder ofrecer las mejores soluciones, anualmente, Overlap Consultores analiza la evolución y principales tendencias del sector de la formación.

En Overlap Consultores consideramos esencial la labor de I+D a la que dedicamos un importante esfuerzo tanto a nivel de recursos humanos como de inversión de la compañía. Además de nuevos desarrollos tecnológicos, trabajamos en la investigación de mercados, búsqueda de nuevas soluciones, contenidos, y herramientas.

La labor combinada del departamento de I+D con el departamento de Gestión de Conocimiento nos permite tener información actualizada y adelantarnos a las tendencias del sector.

- Anualmente, un equipo de nuestros consultores asisten a las Conferencias de las ASTD (American Society for Training and Development), referente mundial, que nos permite completar nuestra labor de Investigación y Análisis.

La combinación de nuestro espíritu de innovación, y quince años de experiencia en formación de recursos humanos, avalan el presente informe que ha sido publicado con motivo del 15 aniversario de la compañía.

Principales Conclusiones del Informe



La **función de la formación** es cada vez más, pieza clave en las organizaciones. **Alineada con las estrategias** de la compañía y sus **objetivos**, ya no se centra en conseguir horas de formación por persona sino en apoyar la consecución de los objetivos de negocio y facilitar el cambio en la organización.

Los **principales cambios o nuevos ejes** de actuación que están convirtiendo a la formación en ventaja competitiva son;

- Sistemas Integrales de Venta/ Negociación
- Escuelas Comerciales
- E-assessment
- Itinerarios de Desarrollo
- Consolidación del Blended Learning

El **departamento de Formación y Desarrollo** se ha convertido en un **creador de valor para la organización**, sus funciones van más allá de la impartición de los cursos, adoptando un nuevo rol centrado en el desarrollo de los equipos humanos, quienes, cada vez más, son los responsables de reinventar la empresa.

De cara al **futuro**, las empresas de formación deberán idear **nuevas formas de relación con el cliente**, deberán ser **creativos para ofrecer fórmulas** que por un lado **retengan y**, por otro, **supongan barreras para la competencia**, deberán buscar **alianzas temporales entre competidores**, estar **conectados con innumerables personas, culturas y negocios**, siendo el **ámbito** de actuación cada día más **globalizado**.

Situación Actual y Perspectivas

Progresivamente, se están implantando en las compañías cambios o nuevos ejes de actuación que están relevando a los métodos tradicionales de formativos a favor de técnicas que realmente les aportan ventajas competitivas. Algunos de los cambios constatados por Overlap Consultores son enumerados a continuación;

1	El <u>incremento de la tecnología</u> , que permite la proliferación de acciones de e-recursos humanos explica el desarrollo de metodologías que integran e-assessment, soluciones mediante portales de empleado, y plataformas tecnológicas del gestión de conocimiento o e-learning.
2	El desarrollo de la figura o de equipos de “ <u>consultores o facilitadores internos</u> ” dentro del organigrama formativo. El rol que juega esta figura está cada vez más orientado a implicarse en las soluciones concretas que requieren las diferentes áreas de negocio y no es mero proveedor de programas formativos, sino elemento de apoyo en la implantación de soluciones.
3	Entre las grandes empresas y corporaciones la tendencia es a la creación de <u>Universidades Corporativas</u> que puedan reforzar la visión hacia el exterior; clientes, usuarios y proveedores, además de los propios empleados. Estos desarrollos están dotando de mayor independencia al departamento de formación frente al de recursos humanos, lo que a su vez facilita el outsourcing en las organizaciones del departamento de formación
4	Las organizaciones están potenciando, cada vez más, la capacidad de los equipos para <u>aumentar la competencia y promoción interna o el plan de carreras</u> . Por eso, a la hora de plantear el diseño de las acciones a implantar, se deben tener en cuenta las diversas capacidades que existen en la organización que va a ser formada. Ello permitirá crear grupos homogéneos o incluso individualizar la formación.
5	La formación está superando el enfoque del conocimiento para centrarse de manera creciente en el <u>desarrollo de capacidades</u> que garanticen el desarrollo de los formados. Las empresas se están dando cuenta de que es preciso trabajar con herramientas o modelos de actuación que faciliten la puesta en práctica. Esto explica la proliferación de herramientas de gestión de la formación, protocolos de actuación, Electronic Performance Support Systems y los cada vez más utilizados simuladores.

Índice del Informe



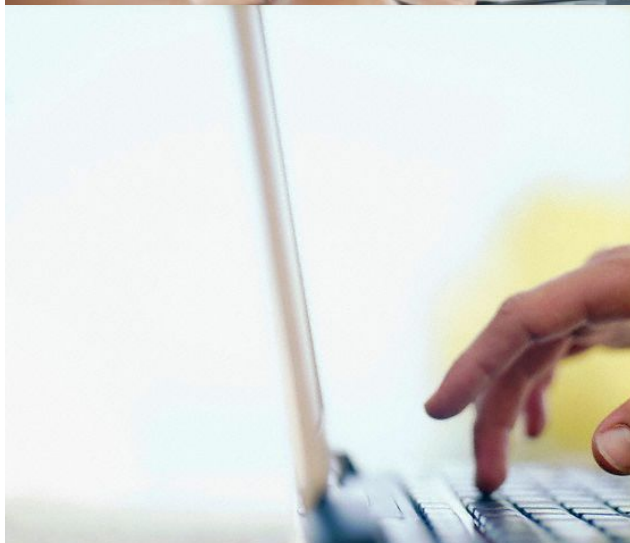
1. Tendencias Área Comercial

- Sistema integral de Ventas Orientado al Resultado
- Sistema integral de Negociación
- Concepto de Universidad Corporativa dirigido a la creación de Escuelas de Venta (Sales Academy)



2. Tendencias Área de RRHH

- e-Assessment
- Performance Improvement
- Itinerarios de Desarrollo



3. Tendencias Blended Learning

- Simuladores
- e-Trainer



Comercial

Área



Tendencias Área Comercial

Tendencias Área Comercial

1. Sistema Integral de Ventas orientado al resultado

1

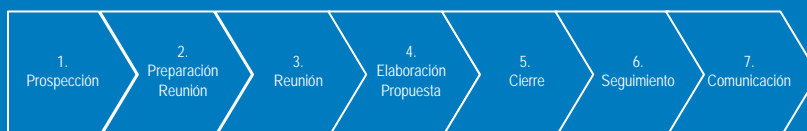
ENCUESTAS A
CLIENTES DEL
EQUIPO
COMERCIAL A
FORMAR

2

DISEÑO E
IMPLANTACIÓN DE
LA ACCIÓN DE
FORMACIÓN

3

PROCESO COMERCIAL



4

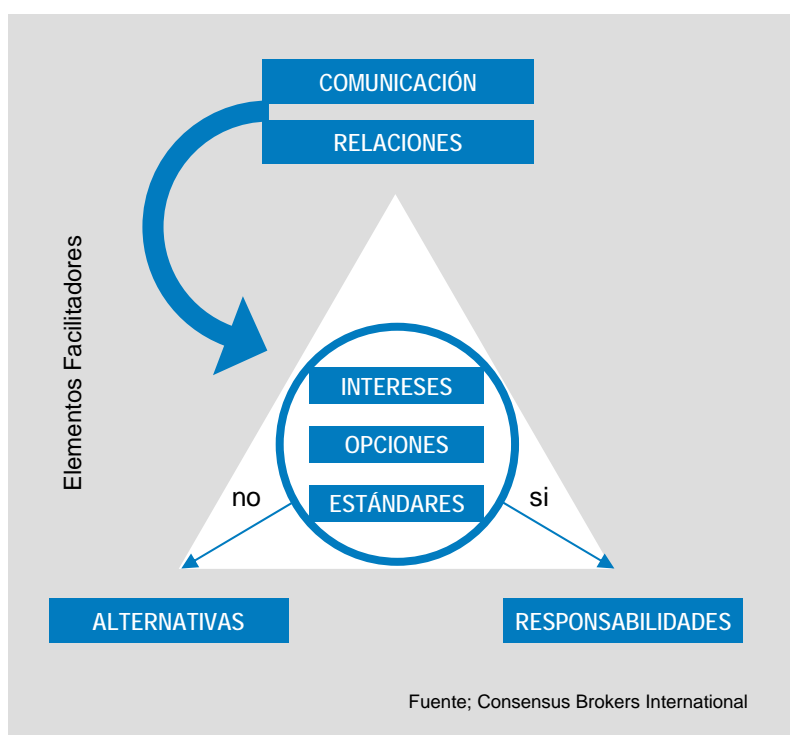
CONTROL Y
ACTUALIZACIÓN /
REDISEÑO DE LA
FORMACIÓN

La **principal aportación y novedad** de este sistema, es el **trabajo previo que la empresa de consultoría de formación desempeña conjuntamente con el equipo comercial y el cliente final**. El objetivo es conocer de antemano las necesidades, gustos y preferencias del cliente final y por tanto receptor de nuestras actividades marketing, así como del proceso de venta finalmente establecido.

El **beneficio fundamental del sistema integral** de ventas es que nos permite **conocer anticipadamente**, los **factores clave de éxito** del **proceso de venta** en el que estamos trabajando.

Tendencias Área Comercial

2. Sistema Integral de Negociación



Beneficios del Sistema Integral de Negociación;

- En caso de participación activa del cliente; permite al consultor recoger feedback desde la experiencia real, acerca de los aspectos mejorables y fases del proceso a enfatizar.
- En caso de representación del cliente; el consultor trabaja directamente con el cliente en la formulación de las estrategias de negociación, teniendo en cuenta tanto los aspectos de negocio como factores psicológicos con el objetivo de maximizar los resultados

El sistema Integral de negociación presenta como principal aportación, la **participación activa del consultor** en los **procesos de negociación** del cliente.

La **empresa de consultoría trabajará en nombre** del cliente con el objetivo de conseguir un acuerdo que beneficie y proteja sus intereses.

Esta labor puede llevarse a cabo:

- **Colaborando activamente** con el cliente en la mesa de negociación
- **Representando al cliente** en la mesa de negociación, sin una participación activa del cliente, manteniendo, sin embargo, el poder para tomar decisiones sobre los potenciales resultados

El consultor preparará al cliente en los procesos individuales de negociación internos/externos, a través de un proceso sistemático de **coaching**.

Tendencias Área Comercial

3. Universidades Corporativas

Definición;

Las universidades corporativas nacen como una **evolución del departamento de Formación hacia un paraguas estratégico para el desarrollo de los empleados, clientes y proveedores de la organización.**

La Universidad Corporativa es una **estructura interna diseñada para mejorar el desempeño tanto individual como de la organización** y supone un plan de desarrollo integral, asegurando que el **aprendizaje y el conocimiento estén directamente conectados con la estrategia/objetivos de negocio así como con los procesos y procedimiento de la organización.**

Objetivos para la Organización

Crear y desarrollar una unidad de negocio, donde se integrarán las diferentes propuestas de formación orientadas a cubrir los siguientes objetivos estratégicos:

- **Incrementar el cambio real de procesos de trabajo** y la implementación de políticas de distribuidores en la red comercial y los equipos internos
- **Amparar de forma estratégica la formación de la empresa, vinculándola a objetivos a largo plazo**
- Crear un **modelo de concentración del conocimiento y de investigación y desarrollo** de modelos de trabajo de acuerdo a las necesidades y tendencias de la industria y las metas estratégicas de la compañía
- **Transformación tecnológica de la compañía** dotándola de una oferta competitiva

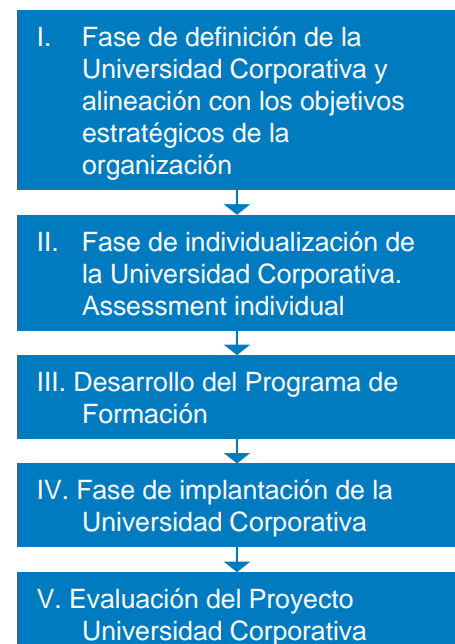
Objetivos respecto a Proveedores y Clientes

- **Incrementar la fidelización a largo plazo** y la vinculación y lazos con la compañía, en base a la mejora de la calidad percibida
- **Construir una filosofía común de negocios**
- **Generar una cadena de valor añadido**
- **Consolidar las alianzas comerciales**

Beneficios de las Universidades Corporativas:

- Coordina a los diferentes proveedores bajo una estrategia común
- Homogeneización de los procesos de trabajo
- Ofrecen un amplio rango de oportunidades de aprendizaje a los empleados, pone a disposición del usuario herramientas de apoyo al desempeño así como una oferta formativa vinculada a su perfil
- Conducen a la organización hacia el cambio cultural
- Integración del sistema de valores
- Optimizar los procesos de negocio y recursos
- Actualización de los productos de aprendizaje y las tecnologías centralizada, flexible y ágil
- Expansión del alcance de la formación

La creación de una Universidad Corporativa, supone cinco fases fundamentales



Tendencias Área Comercial

3. Universidades Corporativas

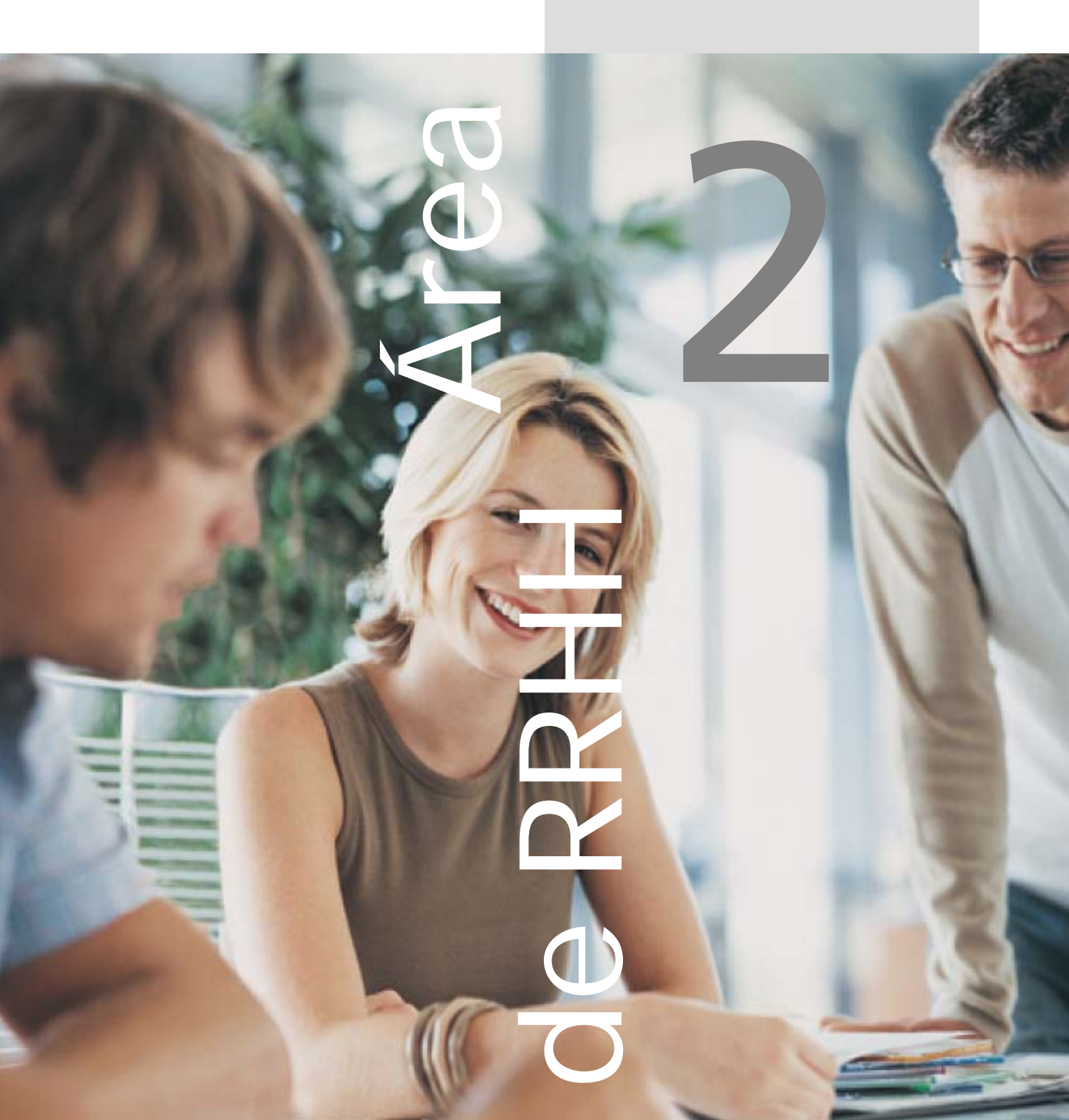
Escuela Comercial

La idea de Universidad Corporativa está siendo utilizada por algunas empresas para el **desarrollo de los recursos humanos** de algún área en concreto, como por ejemplo, el **área comercial**, dando lugar a lo que denominamos Escuelas Comerciales.

El **concepto, objetivos, servicios y estructura** son los mismos que los desarrollados anteriormente en relación a las Universidades Corporativas, **centrados sin embargo en el desarrollo de la fuerza comercial de la compañía.**

Existen una serie de **factores** que determinan el **éxito** de la implantación de este modelo: La integración de los distintos departamentos de la compañía en el desarrollo de la Escuela Comercial, el **contacto directo con el cliente** para establecer las competencias del vendedor, el establecimiento de un **plan de comunicación** que posicione a la Escuela Comercial como un elemento estratégico dentro de la organización (llegando a los diferentes colectivos y haciendo especial énfasis en el colectivo objetivo) y la **implantación de planes de acción** para el participante, con su correspondiente **seguimiento por parte de su superior inmediato** y de un equipo de tutores creados ad-hoc.

El objetivo fundamental de las Escuelas Comerciales es conseguir una fuerza de ventas profesional y excelente, que establezca un canal de adaptación continua a las exigencias del mercado, consiguiendo así un posicionamiento clave por delante de los competidores.



Área de RRHH 2

Tendencias Área de RRHH

Tendencias Área Recursos Humanos

1. e-assessment

Definición;

Sistema de medición y evaluación del talento y potencial de la organización, que permite su cuantificación de forma rápida y objetiva, mediante un sistema automatizado (ejecutable en entornos Intranet o Internet).

Para llevar a cabo un proyecto de e-Assessment se deberán ejecutar los siguientes pasos:

Preanálisis:

- Estudio del modelo de competencias.
- Definición de indicadores de conocimiento y relación con indicadores de negocio.
- Asociación de indicadores a tareas/ comportamientos observables.

Diseño:

- Diseño funcional y orgánico del Sistema de e-Assessment
- Definición y diseño de herramientas de evaluación.
- Asignación de herramientas a comportamientos.

Desarrollo e implementación tecnológica:

- Desarrollo del sistema de e-Assessment en base a lo diseñado.
- Desarrollo de herramientas de evaluación tipo: herramienta base o patrón (plantillas, motores de navegación, elementos comunes).
- Integración de herramientas en el sistema y pruebas de funcionalidad.
- Aplicación de herramientas tipo a un tema específico e integración en el sistema.
- Realización de pruebas piloto.
- Depuración del sistema y herramientas.

Implantación masiva:

- Acciones de comunicación y gestión del cambio.
- Lanzamiento del Sistema e-Assessment.

Explotación de Resultados:

- Análisis de resultados cuantitativos y tratamiento estadístico de los mismos.
- Extracción de conclusiones de carácter cualitativo.
- Elaboración de Informes.
- Retroalimentación/adaptación del sistema en función de los resultados.

Actualización del sistema y herramientas de evaluación.

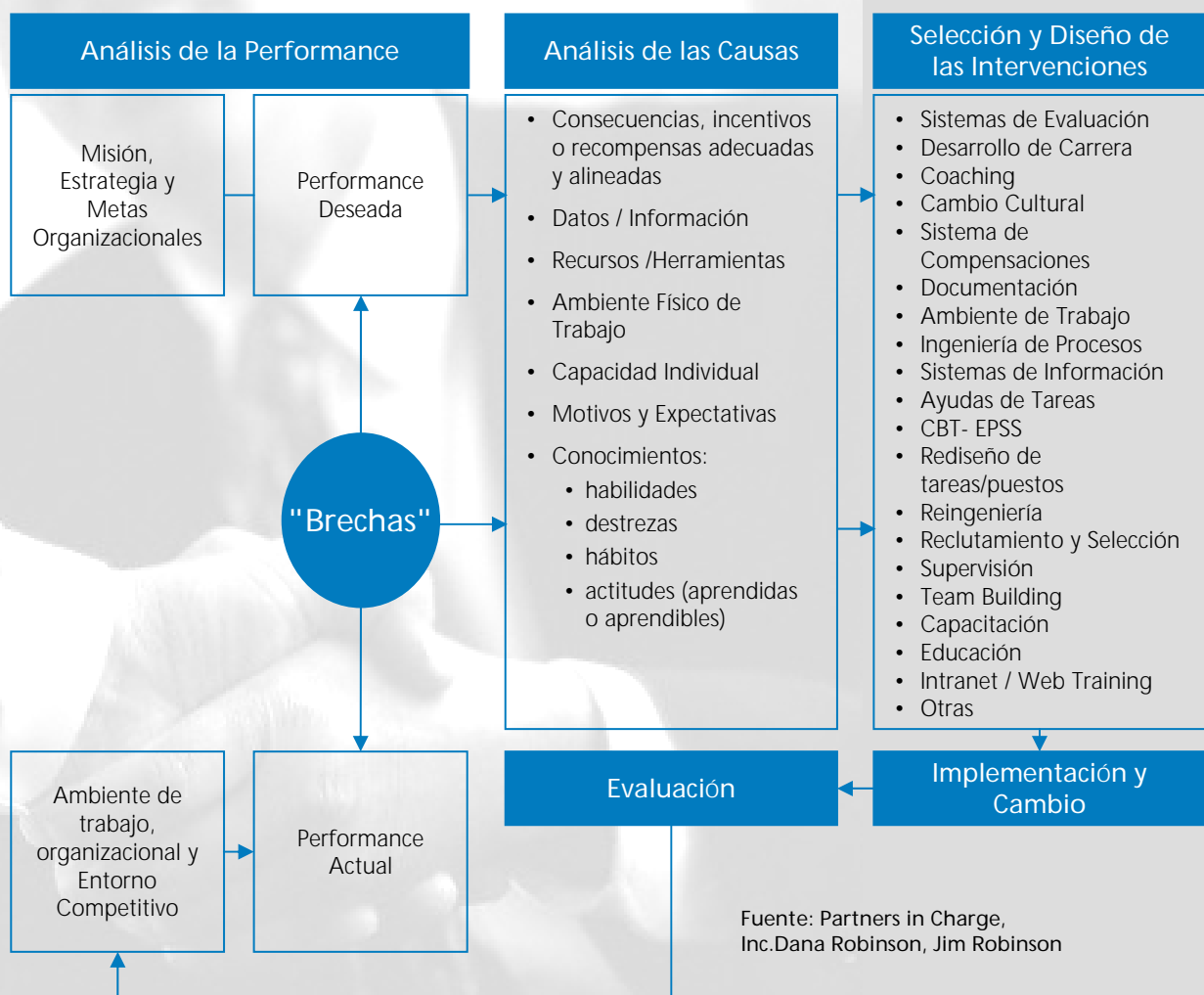
Beneficios de las Universidades Corporativas:

- Sistematización de los procesos de Evaluación de la organización.
- Acceso y visualización de información just in time.
- Acceso remoto que permite salvar las barreras tiempo-espaciales.
- Aplicación masiva al total del colectivo destinatario del sistema.
- Optimización en la utilización de recursos y tiempos.
- Disponer de una base de datos objetiva y fiel a la realidad que facilite la homogeneidad en la toma de decisiones.
- Altamente adaptable y personalizable a diferentes perfiles y estrategias.
- Facilidad para establecer parámetros asociados a perfiles tipo.
- Diferentes posibilidades de implantación tecnológica:
 - Servicio ASP.
 - Gestión interna.
 - Mixto: alojamiento externo y administración interna.
- Posibilidad de contrastar la visión del "eváluado" con la de agentes externos a él (Por ejemplo: Jefe, consultor interno o externo).

Tendencias Área Recursos Humanos

2. Performance Improvement

La mejora de la performance se consigue a través de un proceso sistémico. Existen diferentes modelos, pero todos ellos están compuestos por cinco pasos fundamentales (puede aplicarse tanto a nivel individual como de equipo de trabajo u organización):



Beneficios de Performance Improvement:

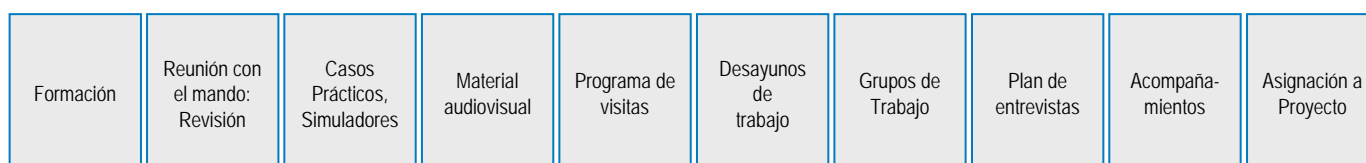
- Ayuda a las organizaciones a diseñar sistemas que capacitan a las personas a hacer su trabajo lo mejor posible, para producir resultados que se puedan medir.

Tendencias Área Recursos Humanos

3. Itinerarios de Desarrollo

Los itinerarios de desarrollo tienen como **objetivo fundamental la mejora integral de las competencias clave de la organización en sus tres aspectos principales: actitudes, conocimiento y habilidades**: estando ligados, además, a las conductas observables definidas en el proceso de trabajo que inciden en el desempeño excelente.

Las **acciones que conforman el itinerario de desarrollo se basan en una metodología pedagógica de amplia variedad**, que utiliza tanto recursos online como presenciales y actividades organizativas, estableciendo de esta forma un **enfoque "blended learning"**, que permite cubrir una variedad de estilos de aprendizaje.



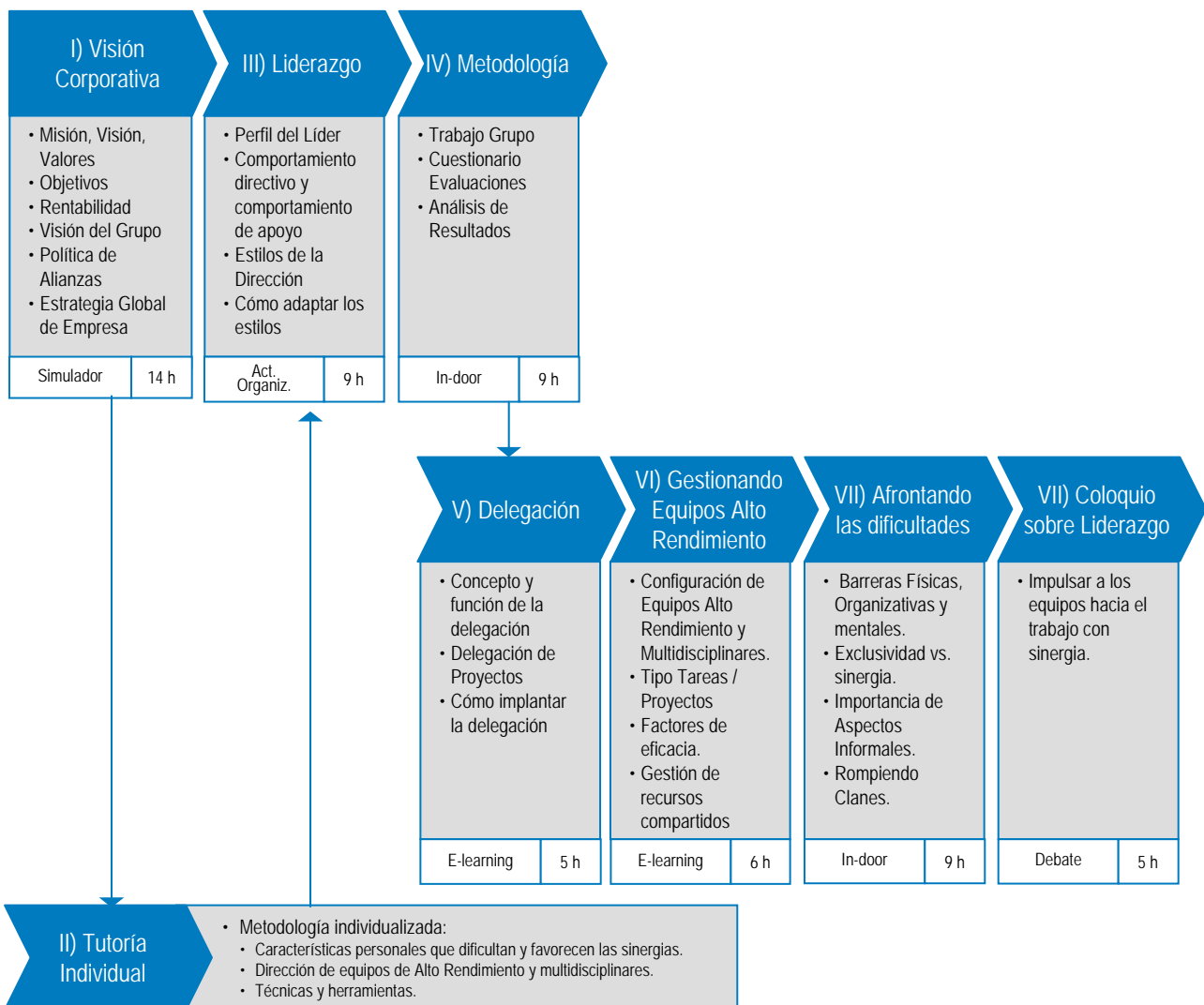
Beneficios de los Itinerarios de Desarrollo:

- Dirigido a cada uno de los aspectos relevantes de la competencia en relación al Plan estratégico de la Unidad.
- Integra los diferentes elementos conceptuales que giran alrededor de la temática básica del Itinerario de Desarrollo.
- Focaliza la finalidad de las acciones formativas en la implementación de lo aprendido en el puesto de trabajo.
- Uso de diversas metodologías que cubran las necesidades pedagógicas de los destinatarios y se adapte a los objetivos de aprendizaje marcados en el Itinerario de Desarrollo

Tendencias Área Recursos Humanos

3. Itinerarios de Desarrollo

A continuación reflejamos gráficamente un ejemplo de itinerario de desarrollo, compuesto por 8 módulos, la metodología es blended learning (combina acciones presenciales y de e-learning).





Blended Learning 3

Blended Learning

Tendencias Blended Learning

1. Simuladores

Definición;

Los simuladores son herramientas de aprendizaje que permiten a los participantes aprender, trabajando sobre los factores y circunstancias que directa e indirectamente intervienen en las distintas áreas de sus negocios. Los simuladores permiten tomar decisiones de empresa y poner a prueba ideas e iniciativas sin exponerse a los riesgos propios de la situación real.

Tipos de Simuladores

1. Role - Play

2. Juegos de Simulación

3. Simulaciones basadas en la realidad

4. Simulaciones Outdoor

Ventajas de los Simuladores;

- ***Incremento del grado de adquisición del conocimiento y mayor efectividad en el aprendizaje*** ya que el participante debe implicarse de forma práctica ("***aprender-haciendo***"). Permiten desarrollar y comprender grandes ideas y conceptos
- ***Un mayor acercamiento a la experiencia real*** que los métodos didácticos tradicionales de tipo unidireccional.
 - Permiten practicar con situaciones sin que suponga "peligro" para el participante.
 - Permite acceder a lugares o tiempos imposibles
- ***Reducción en el tiempo de adquisición de conocimiento***
- ***Feedback inmediato respecto a una acción o cadena de acciones***

Tendencias Blended Learning

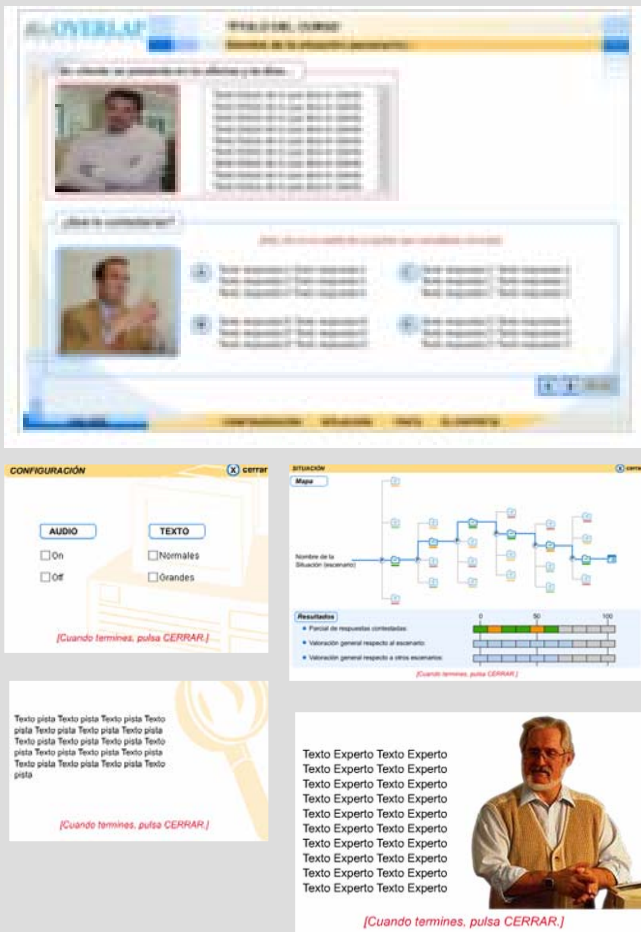
1. Simuladores

Ejemplo Simulador Social: Coaching

El simulador social es la herramienta ideal para el desarrollo de habilidades y la ejercitación de las mismas en un entorno basado en la realidad. Al ser un entorno ficticio, ofrece seguridad y la oportunidad de repetir las situaciones tantas veces como sea necesario. Se pueden distinguir **dos grandes tipos** de simuladores sociales:

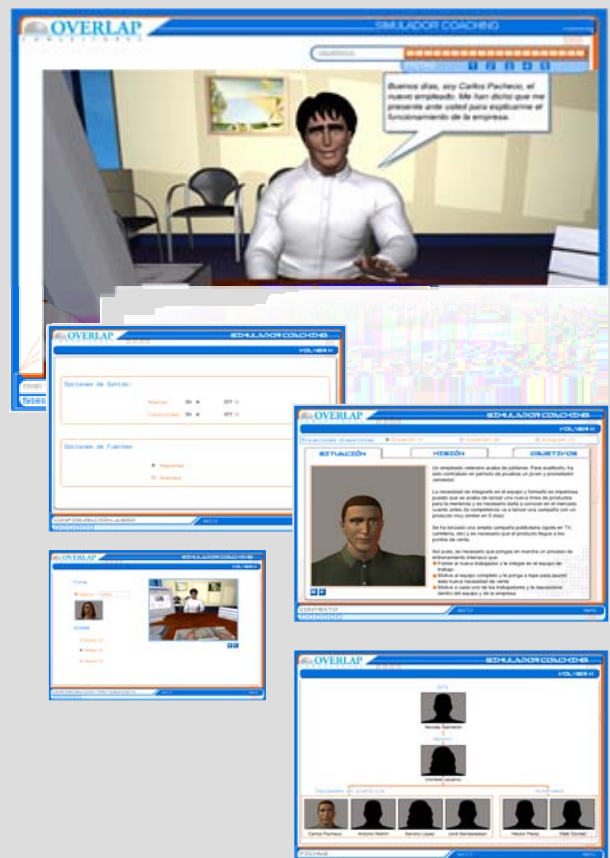
ORIENTACIÓN TEST

Basado en la filosofía de cuestionario. El usuario debe ir respondiendo a una serie de preguntas tipo test, que se complementan con apoyo gráfico.



ORIENTACIÓN ENTORNO VIRTUAL Y APLICACIÓN DE PRINCIPIOS VIDEOJUEGO

Basado en la filosofía de videojuego. El usuario se enfrenta en vista subjetiva y en un entorno basado en la realidad a una serie de situaciones semejantes a las que se enfrentará en su puesto de trabajo.



Tendencias Blended Learning

1. Simuladores

Ejemplo Simulador Calculador (Simulador de estimación de bonus personal)

Simulador financiero que permite la introducción de datos específicos, ofreciendo un output basado en cálculos matemáticos predeterminados.

BONUS PERSONAL TRIMESTRAL

PUESTO: Director

Imprimir Ayuda

Detalle de generación de CxV

Mes	Inversión	Recursos	Productos
Mes 1	0	0	0
Mes 2	0	0	0
Mes 3	0	0	0

Detalle de generación de CxM

MO Generado: 0 Comisiones por MO Generado: 0

Ajuste de Riesgos

Calificación de Riesgos: % del Ajuste: 0 Valor del Ajuste: 0

Ajuste de Calidad

Calificación de Calidad: % del Ajuste: 0 Valor del Ajuste: 0

Detalle de Objetivo por CxMO

MO Objetivado: 0 Comisiones por MO Objetivadas: 0

Detalle Mínimo de CxV

0 €

Valor creado: 0
Bonus personal: 0

TRIMESTRAL

	CONTRATACIÓN	COMISIÓN
50	0	0
30	0	0
22	0	0
12	0	0
23	0	0
13	0	0
Subtotal:	0	0
CxV	162	0
70	0	0
5000	28	0
51	0	0
91	0	0
124	0	0
Subtotal:	0	0

CERRAR X

	BASE DE PUNTOS	CxV	CONTRATACIÓN	COMISIÓN
Resto Consumo	5000		124	0
Subtotal:			0	0
3. OTROS CREDITOS Y PRESTAMOS				
Descuento pagare	5000	51	0	0
Financ. C/Grta Fondos, IPF's, etc	5000	35	0	0
Otros Créditos y Prestamos	5000	28	0	0
Leasing	5000	63	0	0
Subtotal:			0	0
4. PROMOTORES				
Financiación Promotores	5000	1	0	0
Subtotal:			0	0
5. RENTING				
Renting	5000	85	0	0
Subtotal:			0	0
6. DESCUENTO COMERCIAL				
Descuento comercial	5000	15	0	0
Anticipos exportación	5000	16	0	0
Subtotal:			0	0
7. AVALES				
Subtotal:			0	0
Total:			0	0

Tendencias Blended Learning 2. E-trainers

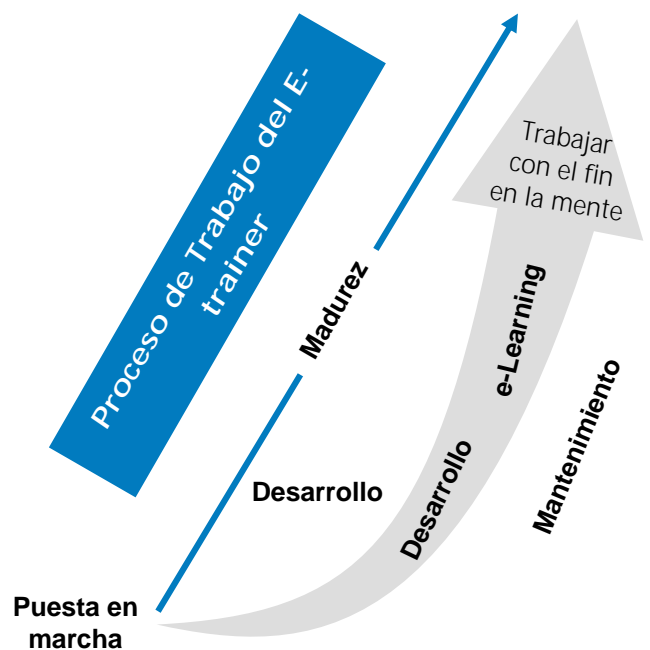
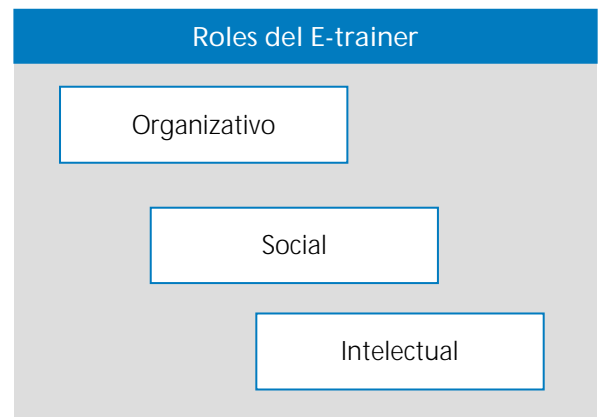
Definición;

Figura de unión y la que conecta los tres elementos del hábito e-learning: **conocimiento, recursos, deseo**. El deseo y la necesidad de cualquier participante de acceder al e-learning, de compartir experiencias... es lo más difícil de conseguir y lo que más tiempo lleva. Por ello, contar con la figura del e-Trainer como impulsor de la cultura "e", **es uno de los factores que garantizan el éxito de una acción e-learning**



Beneficios del e-trainer

- Impulsor de la cultura "e" lo cual es uno de los factores que garantizan el éxito de la acción de e-learning
- Fomenta la participación del grupo
- Permite la Interacción constante con los alumnos
- Facilitador educativo
- Permite la resolución de dudas tanto a nivel conceptual como metodológico
- Permite la detección de nuevas necesidades formativas a partir de las acciones realizadas
- Permite la evaluación continua de la formación
- Canalizador de los hábitos de e-learning



Impulsor de la cultura "e" en la organización

Dinamizador de los grupos y acciones e-Learning

Facilitador del aprendizaje de las personas

*Informe Anual Tendencias de la
Formación presentado por Overlap
Consultores con motivo del 15º
Aniversario de la Compañía*



¿Quiénes somos?

Overlap Consultores es una firma internacional de capital español, fundada en 1989, especializada en la Implantación de Planes Estratégicos y de Recursos Humanos, a través del Desarrollo de Personas, Blended Learning (formación mixta que integra formación on-line, presencial, coaching y actividades de desarrollo) y Gestión del Conocimiento.

Overlap Consultores da servicio a más de 170 clientes activos. En el mercado español, el target de Overlap está formado por las empresas pertenecientes al IBEX 35 y las 10 primeras de cada sector en cada mercado en que está presente

El equipo de Overlap Consultores está compuesto por más de 100 consultores en todo el mundo que realizan actividades en 12 países. Las oficinas se encuentran en Madrid (sede central), Barcelona, Buenos Aires, México D.F. y Sao Paulo.

La página web de Overlap Consultores es
<http://www.overlap.net>