



16.15 LEARNING TRENDS  
La revolución en los modelos de formación

Moderada: Ferran Piñol. CEO. NEYTUM

Celia Cisneros González del Amo. Directora de Atracción, Aprendizaje y Desarrollo del Talento. LEROY MERLIN ESPAÑA

Francisco González Salas. Director de Recursos Humanos. CLAREL

Marta Viéitez. Subdirectora Corporativa de Aprendizaje. MAPFRE

Renata Lovallo. Directora de Formación, Cultura y Talento. MANOLO BAKES

Usa el Hashtag #congresoFH

# LEARNING TRENDS: LA REVOLUCIÓN EN LOS MODELOS DE FORMACIÓN

FERRAN PIÑOL  
CELIA CISNEROS  
FRANCISCO GONZÁLEZ  
MARTA VIEITEZ  
RENATA LOVALLO

neytum

## PANEL: "LEARNING TRENDS La revolución en los modelos de formación"

**Modera: Ferran Piñol / CEO / NEYTUM**

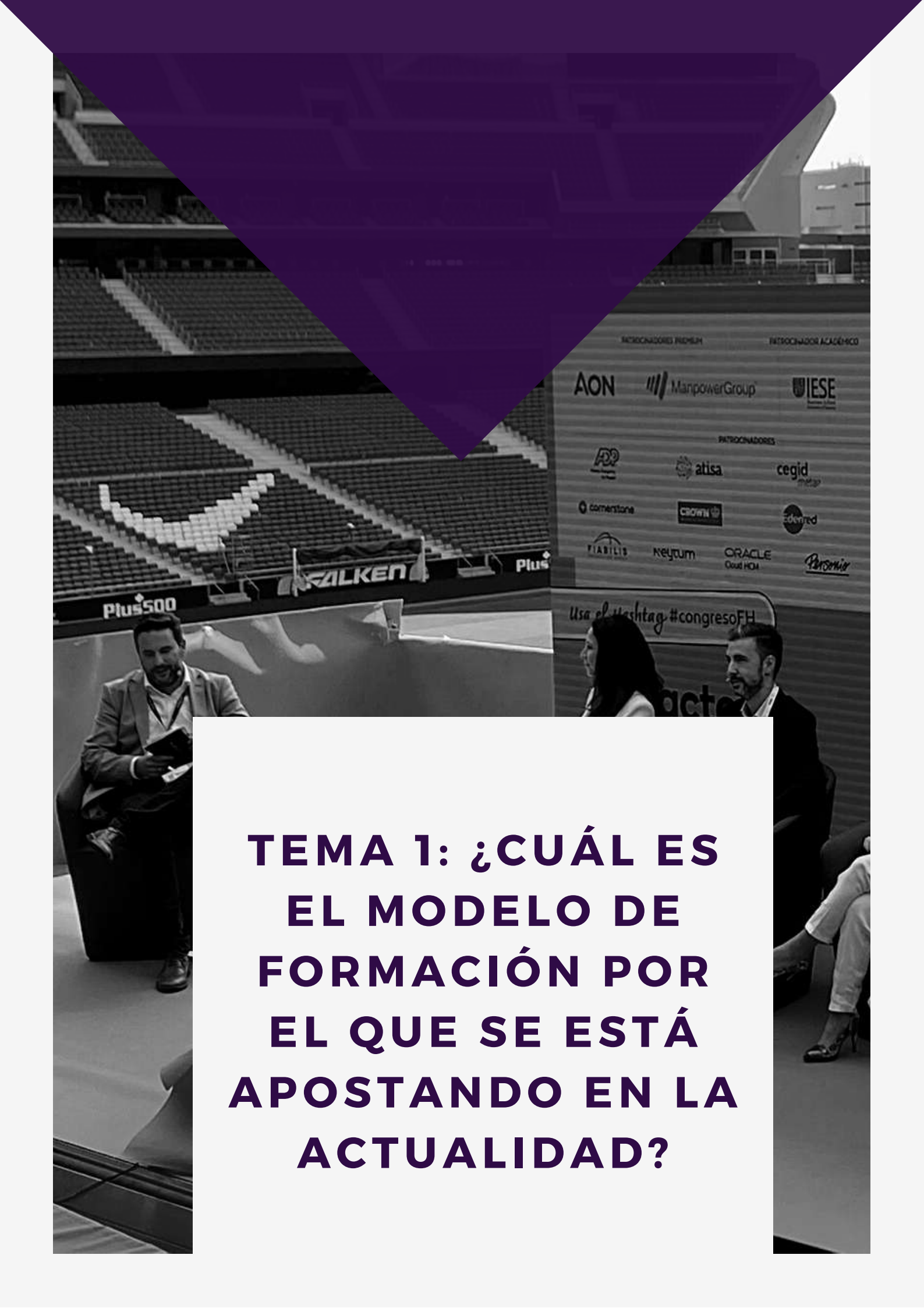
### GRUPO DE EXPERTOS:

- **Celia Cisneros González del Amo** / Directora de Atracción, Aprendizaje y Desarrollo del Talento / **LEROY MERLIN ESPAÑA.**
- **Francisco González Salas** / Director de Recursos Humanos / **CLAREL.**
- **Marta Vieitez** / Subdirectora Corporativa de Aprendizaje y gestión del conocimiento / **MAPFRE.**
- **Renata Lovallo** / Directora de Formación, Cultura y Talento / **MANOLO BAKES.**

### TEMAS TRATADOS:

1. ¿Cuál es el modelo de formación por el que se está apostando en la actualidad?
2. ¿Cuáles son los recursos más utilizados en la formación elearning?
3. ¿Cuáles crees que serán las tendencias de formación?, y sobre el metaverso.





**TEMA 1: ¿CUÁL ES  
EL MODELO DE  
FORMACIÓN POR  
EL QUE SE ESTÁ  
APOSTANDO EN LA  
ACTUALIDAD?**

## Renata Lovallo / Directora de Formación, Cultura y Talento / MANOLO BAKES

**Pregunta:** En **MANOLO BAKES**, debido a vuestra dispersión geográfica, así como por la importancia de la formación “on the job”, estáis aplicando un modelo híbrido, además basado en la metodología Flipped Learning, que os está funcionando muy bien, ¿nos puedes contar con más detalle cómo lo habéis hecho y los resultados que os está dando?

### Respuesta:

- En **Manolo Bakes** utilizamos un modelo híbrido de formación. Utilizamos y combinamos el modelo presencial - **On the job Training** (OJT) - junto a la formación on line.
- Tenemos dos retos en la actualidad, por una parte, agilizar lo máximo posible el proceso de formación, y por otro lado que sea un proceso escalable y que llegue a toda la organización.
- Queremos una **formación cercana y flexible**; que permita a los trabajadores identificarse con la marca y que a su vez se adapte a las necesidades de cada participante.
- La metodología utilizada es **flipped learning**: - ofrece libertad de aprendizaje, - profundiza en el proceso de la formación, - está realizada a medida del alumno y se gana flexibilidad.

## Celia Cisneros González del Amo / Directora de Atracción, Aprendizaje y Desarrollo del Talento / LEROY MERLIN ESPAÑA

**Pregunta:** En **LEROY MERLIN**, el 60% de las horas de formación son dedicadas a la formación en producto y oficio, y habéis pasado de un modelo casi 100% presencial a un **modelo híbrido**, donde el “para qué” de la formación os permite discriminar la modalidad, ¿nos puedes contar como estáis trabajando este modelo híbrido?

## Respuesta:

- En **LEROY MERLÍN**, antes de la pandemia, el modelo de formación era el **90% presencial y el 10% online**.
- En la actualidad, hemos profesionalizado la formación. Tenemos un **nuevo LMS**. Disponemos de una red interna que colabora en la elaboración de contenidos, hemos externalizado la virtualización de contenidos y tenemos profesionales externos que gestionan la oficina técnica.
- Realmente, lo que nos importa es el para qué de la formación y a quién va dirigido.
- Estamos buscando la **especialización** de las personas en producto. Hemos creado itinerarios formativos, combinamos la modalidad de formación, según el nivel de los participantes:
  - **Básico**: modalidad e-learning.
  - **Intermedio**: a través de Webinars.
  - **Avanzado**: en modalidad presencial, con expertos en producto y ejemplos muy prácticos.

## Francisco González Salas / Director de Recursos Humanos / CLAREL

**Pregunta:** En **CLAREL**, estáis aplicando **modelos híbridos de formación**, no solo para la mejora de conocimientos y habilidades, si no para formar parte de la transformación cultural y del modelo de negocio, **¿nos puedes contar cómo es este modelo?**

## Respuesta:

- Estamos en plena transformación de nuestro negocio.
- Hemos evolucionado de la **cultura de autoservicio** a una cultura más centrada en el producto y en el cliente.
- El **modelo formativo es híbrido**. Queremos introducir el concepto de pasión: por el producto, por el cliente y por las personas que forman parte de la compañía.

- Nos interesa trabajar la cohesión y la gestión de equipos.
- Formamos a 1000 tiendas, creando pasión por las personas y por el producto. Ponemos el **foco en el proceso y en la gestión de personas**.
- Tenemos varios colectivos formándose de manera simultánea. Por una parte, está el grupo de Área Manager, que se encuentra recibiendo una formación en valores y habilidades. Y, junto a este colectivo, se hallan los Store Manager, que se están formando de manera on line en la Store Manager Academy.
- Este modelo de formación está siendo muy aceptado. No solamente es formación, sino un cambio cultural.

### **Marta Vieitez / Subdirectora Corporativa de Aprendizaje y gestión del conocimiento/ MAPFRE.**

**Pregunta:** en **MAPFRE**, lleváis años aplicando modelos híbridos de formación, y una de las claves de tener altos niveles de participación es ofrecer diversidad de recursos y trabajar mano a mano con el área de **Experiencia de Empleado** ¿nos puedes contar cómo conectáis la diversidad de recursos con la experiencia empleado?

### **Respuesta:**

- **MAPFRE** llevan utilizando desde hace tiempo el **modelo híbrido** debido a su gran dispersión geográfica que tienen.
- Contamos con la Universidad Corporativa, que está organizada en escuelas de conocimiento y cuenta con un campus físico ubicado en Madrid - Campus Monte del Pilar; - poseemos una **plataforma formativa online** e impartimos una gran cantidad de formación a través de **webinars**.
- Antes de la pandemia, ya optábamos por modelos digitales de aprendizaje, por ejemplo, para formación en idiomas, implantamos un plan de formación 100% digital, también habíamos utilizado soluciones de **coaching virtual**.

- En **MAPFRE**, creemos que el empleado debe ser el protagonista de su desarrollo, y debe hacerse responsable de su propio aprendizaje.
- A través de nuestra APP hemos lanzado, **Quick learning**. Aprendizajes rápidos, de muy corta duración, que dinamizan mucho, generen mucho impacto y aumenten la oferta formativa.
- Creamos formatos en **StoryTelling**, que enganchen a los participantes desde el principio.
- Es fundamental velar por la experiencia del empleado y su experiencia de aprendizaje. Cuando se diseñan los programas formativos nos ponemos en la piel del trabajador. Vemos qué necesitan, cuidamos todos los detalles, vinculando las acciones formativas con el negocio. Informamos, en todo momento, qué se espera de la formación, aumentando el nivel de compromiso o **engagement del empleado**, y midiendo no sólo la satisfacción, sino la transferencia al puesto de lo aprendido.
- Creamos una experiencia aprendizaje, en la que se integran múltiples recursos: un **prework inicial**, como preparación para el aprendizaje, la compartición de buenas prácticas, fomentando el **social learning**, y la aplicación del aprendizaje al puesto, con un **post work**. Medimos el impacto y el NPS de la formación. Nos preocupamos por generar **pasión en el empleado** para que aprenda.



# TEMA 2: ¿CUÁLES SON LOS RECURSOS MÁS UTILIZADOS EN LA FORMACIÓN E-LEARNING?

**Renata Lovallo.** Directora de Formación, Cultura y Talento. **MANOLO BAKES**





**Celia Cisneros González del Amo /  
Directora de Atracción, Aprendizaje y  
Desarrollo del Talento / LEROY  
MERLIN ESPAÑA**

**Tenéis un engagement muy alto,  
¿cuáles son las claves de conseguir  
estos resultados?**



**Respuesta:**

- **LEROY MERLÍN** tienen un objetivo estratégico de horas/ formación/ año - 30 horas para invertir en formación/año/alumno.
- **Clave del E-learning:** personalizar al máximo la acción formativa y orientarles sobre las formaciones estratégicas que necesitan (temática y comunicación interna).
- Tienen varias líneas para las tiendas: les orientan en qué deben formarse. Jugamos mucho con la temática, con la **comunicación interna y con la pedagogía formativa.**
- También nos replanteamos la modalidad formativa, cuando procede o no la presencialidad.
- Otra clave de éxito es que las formaciones sean muy prácticas, sobre todo cuando son presenciales.

**Renata Lovallo / Directora de  
Formación, Cultura y Talento /  
MANOLO BAKES**

**En MANOLO BAKES, tenéis 2 colectivos muy diferentes, el personal de tienda y el personal de los obradores, ¿cómo habéis conseguido el engagement y roto con brecha digital?**



**Respuesta:**

- Tenemos varios perfiles de personas, las personas que trabajan en tienda y las que lo hacen en el obrador.
- Existe mucha diferencia de edades. En el obrador hay una media de edad superior a los 40 años. Los de tienda, son más jóvenes, son millennials.
- En la brecha digital también observamos diferencias. La aplicación de la tecnología en las propias cafeterías fue un proceso rápido, la gente era más joven y podían utilizar nuevas herramientas. En los obradores tuvieron que hacer un mix, trabajar la **modalidad online y la presencial**.
- Una de las claves para **fortalecer el engagement** es el propio diseño. Cuando se diseñan los cursos, lo importante es que esté enfocado a las personas que lo van a recibir. De esta forma se agiliza el proceso de aprendizaje.
- También es importante pensar en el perfil de participante. Se han de utilizar **recursos pedagógicos** variados como vídeos, scorm, podcasts... Y por supuesto, co- diseñar la formación con el negocio.

**Marta Vieitez / Subdirectora Corporativa de Aprendizaje y gestión del conocimiento/ MAPFRE.**

**Pregunta: En MAPFRE, habéis puesto en marcha un proyecto denominado DIGITAL WORKPLACE, donde habéis potenciado mucho la colaboración, ¿nos puedes contar esta experiencia?**



**Respuesta:**

- **Digital Workplace**, nació para ayudar a mejorar la eficiencia y productividad de nuestros empleados, a través de la adquisición de nuevos hábitos y la utilización de nuevas herramientas digitales. Ayuda a las personas en el proceso de digitalización.
- Para el despliegue de esta iniciativa se diseñó un **plan de capacitación** con talleres prácticos donde se produce una ayuda mutua entre los participantes.
- Existen también unas figuras que se llaman los **digital Champions**. Son mentores internos que impulsan la adopción de estas habilidades digitales y fomentan el uso de las herramientas. Les sirve de referente interno.
- Además de todo esto, añadimos **sesiones de gamificación** con un storytelling que engancha. Un ejemplo significativo es "El viaje a la Luna".

**Marta Vieitez / Subdirectora  
Corporativa de Aprendizaje y gestión  
del conocimiento/ MAPFRE.**

**Pregunta: En MAPFRE, habéis puesto en marcha un proyecto denominado DIGITAL WORKPLACE, donde habéis potenciado mucho la colaboración, ¿nos puedes contar esta experiencia?**



- Aspiramos a que los empleados instauren nuevos hábitos digitales y utilicen herramientas que les ayuden durante su propia transformación digital.
- Con toda esta formación hemos aprendido a reducir el número de reuniones, el número de correos. También hemos consolidado una **gestión más eficaz el tiempo**. Todo ello conectado con el mensaje corporativo de **MAPFRE** “donde tu tiempo cobra sentido”.
- Se trata de invertir bien el tiempo, porque es lo más importante que tenemos.
- Asimismo, hemos impartido mucha formación en **Soft Skills** destinada a aumentar la productividad.

## Francisco González Salas / Director de Recursos Humanos/ CLAREL

En CLAREL, habéis puesto en marcha un proyecto denominado STORE MANAGER ACADEMY, donde se ha creado un ecosistema de aprendizaje para el formar a más de 1.000 personas sobre productos, procesos y ventas, ¿nos puedes contar cómo lo habéis hecho y que resultados estáis obteniendo?



### Respuesta:

- Desde el principio tuvimos clara la idea. Queríamos implementar un programa de **transformación cultural**, que fuera capaz de cambiar el modelo del proceso de negocio.
- Que respondiera a la pregunta - ¿qué tenemos que hacer, para que nuestro negocio sea más atractivo, tanto para la venta como en su día a día?
- El reto era ambicioso: impactar en la **cultura del producto**, en los procesos de trabajo y en la venta.
- Además, nos teníamos que adaptar a tres características clave: la edad de la plantilla, la dispersión geográfica - hay más de 1000 tiendas y los dispositivos de acceso, que son muy diferentes.
- El programa debía ser muy atractivo, usar su mismo lenguaje y por supuesto utilizar recursos - vídeos actuales - que les pareciese interesantes a las tiendas.
- Además de todo esto, había que crear una **línea de comunicación interna** que informara sobre los diferentes contenidos.

## Francisco González Salas / Director de Recursos Humanos/ CLAREL

En CLAREL, habéis puesto en marcha un proyecto denominado **STORE MANAGER ACADEMY**, donde se ha creado un ecosistema de aprendizaje para el formar a más de 1.000 personas sobre productos, procesos y ventas, ¿nos puedes contar cómo lo habéis hecho y que resultados estáis obteniendo?



- Y así lo hicimos. La **Store Manager Academy** ofrece un programa formativo con una duración de 10 horas mensuales, en el que se integran contenidos atractivos, cortos (2/3 minutos), junto a un canal informal (Google chat) que comunica los diferentes contenidos.
- Un programa formativo apoyado por una **línea de comunicación interna**, llamada compromiso, donde se buscaba realizar impactos cortos y ofrecer novedades.
- Los resultados están siendo especialmente satisfactorios. El nivel de engagement de los participantes es muy alto. La **finalización ronda el 90%**, con un nivel de satisfacción de 4,8 sobre 5.
- Hemos generado un ecosistema de más de 1000 personas que comparten **lenguaje común**.
- Realizamos mediciones al inicio y cada fin de módulo, añadiendo a los 6 meses **encuestas de compromiso**.
- El eNPS ha mejorado 20 puntos. El negocio quiere participar en todos los procesos formativos. Se nos solicita mucha formación práctica por lo que hemos de **innovar en los modelos de formación**.

# TEMA 3: ¿Cuáles creéis que son las tendencias de formación?, y sobre el metaverso ¿qué opinas?



# ¿CUÁLES CREÉIS QUE SON LAS TENDENCIAS DE FORMACIÓN?, Y SOBRE EL METAVERSO ¿QUÉ OPINAS?

**Celia Cisneros González del Amo / Directora de Atracción, Aprendizaje y Desarrollo del Talento / LEROY MERLIN ESPAÑA**

## **Respuesta:**

- La formación camina hacia la **personalización**.
- Todo aquello que permita personalizar al máximo será tendencia.
- Realmente, es lo que se busca. **Aportar valor al aprendizaje**. Aplicarlo al puesto de trabajo y generar compromiso con el empleado.



**Francisco González Salas /  
Director de Recursos Humanos/ CLAREL**

## **Respuesta:**

- Generar **currículo formativo**.
- **Personalizar las decisiones**. Cada persona decide un itinerario formativo. Al final del trayecto obtienes una titulación. Una acreditación de la que te sientas orgulloso y que te genere pasión.
- Una tendencia es que la **formación sea atractiva** para el empleado. Que el profesional esté deseando realizarla.



## Marta Vieitez / Subdirectora Corporativa de Aprendizaje y gestión del conocimiento/ MAPFRE.

### Respuesta:

- La tendencia es el **aprendizaje continuo**, personalizado en función de las necesidades de cada empleado y del negocio.
- Que exista un aprendizaje constante, que permita a los empleados crecer profesionalmente.
- Potenciar la “**learnability**”, fomentando la pasión por aprender.
- Aplicar la **inteligencia artificial en el aprendizaje**, para ofrecer múltiples recursos formativos personalizados de manera automatizada (tipo Netflix)



## Renata Lovallo / Directora de Formación, Cultura y Talento / MANOLO BAKES

### Respuesta:

- Formación **personalizada, experiencial** y que te permita crecer.
- Aplicar la inteligencia artificial en el aprendizaje.
- Instaurar la necesidad de **aprendizaje continuo**, en función de sus necesidades.

# LEARNING TRENDS: LA REVOLUCIÓN EN LOS MODELOS DE FORMACIÓN

FERRAN PIÑOL  
CELIA CISNEROS  
FRANCISCO GONZÁLEZ  
MARTA VIEITEZ  
RENATA LOVALLO

[www.neytum.com](http://www.neytum.com)

neytum

