

# La formación On Line en la actualidad: ventajas y características del e-learning

La formación e-learning o formación On Line sabemos que tiene numerosas ventajas, en cuanto a flexibilidad horaria, generalmente con disponibilidad de acceso al curso las 24 horas y desde cualquier lugar con acceso a Internet, tiene la capacidad de poder tener una gran cantidad de documentación al alcance del alumno. Quienes hemos realizado formaciones con esta metodología, sabemos que, además, existen numerosos recursos de acompañamiento, como son los foros, chats, vídeos, audios, webinars, ejercicios interactivos, adaptación a dispositivos móviles, conexión con las redes sociales y cada vez, un número más elevado de opciones que crecen al ritmo del desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Este tipo de formación se ha asentado en diferentes ámbitos, como son las formaciones de las personas a nivel particular, donde especialmente personas que tienen dificultades de desplazamiento, o poca oferta en las cercanías de los lugares donde habitan o trabajan, o necesidad de tener flexibilidad horaria, son consumidores de estas formaciones. Recientemente esta modalidad ha crecido mucho en la formación universitaria, con una orientación hacia un público de una edad, quizás mayor que el estudiante tradicional, y un perfil de consumidor de unos segundos estudios oficiales o primeros estudios, tanto en grados como postgrados. Pero también es en la formación corporativa donde tiene un lugar asentado.

A nivel corporativo es una metodología que reduce costes, sobre todo en formaciones de personas que están

descentralizadas o en grandes formaciones a un número alto de plantilla. Los avances tecnológicos que permiten personalizar las Aulas Virtuales y generar detallados sistemas de control administrativo del seguimiento y aprovechamiento de las formaciones, han resultado claves para muchas empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas.

El desarrollo de la tecnología, con la incorporación de elementos como la Inteligencia Artificial, por ejemplo en aplicaciones conversacionales, la realidad virtual, donde hablamos ya de “digitalizar los sentidos”, etc., hace que el futuro de desarrollo y aparición de novedades que facilitarán el aprendizaje, sea tan amplio como el desarrollo de la tecnología y la imaginación para adaptarla.

Sin embargo, en la mentalidad de muchas personas, incluso hablamos de los “nativos digitales”, notamos que nos faltan dos elementos para considerar la formación e-learning por encima de la presencial, hablando en términos de percepción de calidad y de resultados esperados, y son: la motivación del estudiante y su disciplina.

Simplemente el cambio de modalidad de presencial a e-learning, supone una “libertad” y apariencia de falta de control inmediato, que el alumno debe saber gestionar. El alumno ha de saber organizar sus tiempos y adaptar su ritmo de disponibilidad y capacidad de aprendizaje a la formación que desea realizar. Quizás el desajuste viene porque el desarrollo tecnológico ha sido muy rápido y , sin embargo, no nos han “enseñado a estudiar On Line”, pero una vez superada esta etapa, estamos hablando de una modalidad con una capacidad mucho más superior a la presencial.

---

# Entra en vigor el RGPD Régimen General de Protección de Datos

El 25 de mayo comienza a ser aplicable la nueva normativa del Reglamento de Protección de Datos. Se basa en el reglamento europeo de 2016 con un desarrollo interno adaptado a nuestro país.

El reglamento europeo establece un régimen de sanciones muy estricto, con el objetivo de proteger a los particulares y sus datos personales. Aparece la figura del **Delegado de Protección de Datos DPO (Data Protection Officer)**, figura de especial relevancia en las organizaciones, que es obligatorio tener y que ha de tener la formación necesaria para ello.

El RGPD 2018 tiene entre sus objetivos concienciar en la importancia de invertir en sistemas de seguridad de protección de datos tanto empresas, autónomos, profesionales, entes públicos y cualquiera que, por su actividad, realice tratamientos de datos, ya sean estos por su cuenta propia o a través de terceros, están obligado a cumplir este reglamento. Es importante que las pymes conozcan estas modificaciones y que se adapten a ellas, porque cuentan con menos estructuras jurídicas para ello que una organización de mayor tamaño, y pueden ser las entidades más afectadas por estos cambios.

El 25 de marzo de 2018 entra en vigor este texto legal que se aprobó el 10 de noviembre de 2017 por el Consejo de Ministros y ya hay muchas empresas que han comenzado a adaptarse en fechas previas.

En el RGPD se elimina el concepto de consentimiento tácito y se refuerza convirtiéndose en una acción más positiva y expresa, que se debe poder acreditar. Se tiene especial cuidado con los riesgos existentes a través de los datos que

circulan por Internet.

Otras novedades son la obligación de bloqueo, que garantiza que los datos quedan a disposición de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), evitando que se borren en caso de incumplimiento, y el derecho al olvido o a la portabilidad.

Es importante volver a destacar que el régimen sancionador es más estricto, el RGPD está muy orientada al desarrollo de la transformación digital, estableciendo una nueva realidad sobre la privacidad de datos y en armonía con la Unión Europea.

Ahora que es obligatorio estar adaptado a esta norma, es importante conocerla a fondo, formarse y establecer protocolos en las empresas que garanticen su cumplimiento y eviten sanciones.

---

## **La importancia de la formación en el área de Operaciones**

Generalmente la atención sobre la formación en las empresas se centra en cómo mejorar y maximizar las cuotas de mercado a nivel comercial, se considera que es un aspecto que siempre tiene recorrido, ya sea respecto a apertura de nuevos mercados o a fidelización de los actuales, incluso a expansión mediante venta cruzada.

En mayoría de las empresas se considera que los demás elementos de la organización son eficientes, desde el sistema de producción, el administrativo, rrhh, tecnológico, etc. Su recorrido de mejora se basa, sobre todo, en conocimientos

técnicos necesarios que se van a implantar o en el desarrollo de habilidades de gestión y dirección.

Sin embargo, si nos fijamos en algunas de las empresas con más éxito comercial, nos damos cuenta que no siempre es por su red comercial o por innovación en sus productos, sino por su sistema de distribución y almacenamiento.

Los sistemas logísticos, de almacenamiento y distribución, evolucionan tanto o más que la propia tecnología, porque se trata de un mix de procesos en los que se utiliza la tecnología como herramienta de un sistema estratégico orientado a reducir costes, ser más rápido y eficiente, siempre con el fin de satisfacer al cliente final.

La diferencia entre un buen sistema de almacenamiento, una cadena operativa eficiente, y una distribución eficaz, marca un valor diferencial que es clave para el éxito de una organización.

De igual forma que se busca la innovación en canales de marketing publicitarios, de promoción o comerciales, también se busca en los canales de entrega y en los procesos internos operativos de las organizaciones.

Para estar preparados con estos nuevos canales, como es el área de robótica, drones, etc., las personas implicadas, directivos, técnicos y operarios, han de tener conocimientos asentados en materias como los procesos de compras, almacenamiento, distribución, gestión de stocks, sistemas informáticos, etc., es la forma de garantizarnos que, cualquier cambio que abordemos en la empresa, se podrá gestionar con éxito e implicación de los empleados, porque serán capaces de entender la importancia de la decisión estratégica.

Ahora la mayoría de empresas asume que la publicidad se puede hacer en redes sociales, vía buscadores con SEO y SEM, orientada a dispositivos móviles, etc., nadie duda de esta

tecnología asumida y consumida por el público en general, pero tampoco hay que dudar del éxito de empresas que producen just in time gracias a sus sistemas de información, o a empresas que se pueden permitir reducir costes porque son altamente eficientes en sus sistemas de almacenaje. La novedad es que todo es aplicable a las empresas de cualquier sector y tamaño, y su aplicación se basa en el talento que tengamos en la organización para crear o adaptar los cambios a la operativa y objeto de la empresa.

El talento se desarrolla con formación.

---

## **El auge de la venta por impulso en la era de la información.**

Estamos avanzando hacia las Navidades, que es una época de gran consumo y donde, si alguien tenía alguna duda sobre qué comprar, podía seguir la fiebre consumista en las rebajas, cada vez más adelantadas y ya casi mezclándose con la época navideña. Pero en este camino nos encontramos con “picos de consumo”, como ha sido el ya famoso en nuestro país “Black Friday” y el “Cyber Monday”, nacidos comercialmente en EEUU en 2005, ¿tardará en llegar el también famoso “Día de los Solteros” de China? Bueno, ya ha traspasado fronteras también, sobre todo impulsado por Alibabá.

La necesidad de incrementar la facturación en el sector comercio y dinamizarla antes de las fechas de Navidad es la explicación lógica a estos fenómenos, que permiten no tocar los precios permanentemente y sí aplicarles promociones seleccionadas (porque los descuentos no siempre se aplican

sobre todos los productos).

Podemos decir que nuestra cultura más que globalizada es "permeable" a todo lo que suponga un incremento de actividad comercial, ¿eso es bueno?

Es bueno en la medida en la que seamos conscientes de ello y no caigamos en hábitos sobre los que perdamos el control. El consumo es el motor de la actividad económica, pero tiene límites, porque puede convertirse en una adicción, y como todas las adicciones, puede llevarnos al desastre. Las técnicas comerciales de determinadas industrias, como la de la moda textil, donde ya no nos encontramos con dos temporadas anuales, sino con prácticamente una semanal, están creadas para incentivar el consumo. Pero estamos hablando de un incentivo de un consumo impulsivo, que no es malo siempre que sea puntual y controlado, pero que es peligroso cuando no es así.

De la misma forma que las fiestas religiosas atraparon a las fiestas paganas que les convenía, el comercio atrapa las costumbres locales y las hace globales con el objetivo de aumentar ventas, después de las rebajas de Navidad vendrá San Valentín, etc.

Bajar los precios definitivamente tiene solo un efecto temporal, crear "ofertas permanentes", como hizo una conocida marca de automóviles en los años 90, no consigue mantener el efecto impulso de compras, en ambos casos porque son situaciones sin un fin definido. Pero los "días fantásticos", sí tienen una duración limitada, y unos productos determinados, lo que hace que la sensación sea de "atrápalo ahora o te quedas sin ello...aunque no te dé tiempo a pensar si lo necesitas o no".

Es curioso que, en estos tiempos en los que la principal característica de la relación consumidor-proveedor es la abundancia de información, es cuando más funcione la venta por

impulso, en la que no te da tiempo a pensar o comparar, como en otra circunstancia de compra normal.

Las personas somos imprevisibles, esa es la característica que hace que el comercio no sea una ciencia exacta.

---

## **Redes Sociales como canal de venta consultiva.**

No hace falta decir que la metodología de venta evoluciona con la misma rapidez que el desarrollo de la tecnología de la comunicación, porque podemos verlo cada día. Para ser estrictos en la postulación, realmente la metodología de venta avanza por delante de las TICs, debido a que éstas requieren la aceptación de una masa crítica suficiente para poder ser aceptadas e incorporadas en el proceso de venta.

La evolución de las ventas ya traspasa la línea de la venta consultiva, esto es, de la coordinación entre el conocimiento del producto, del mercado, de la empresa y, por encima del todo, del Cliente, con mayúsculas, de tal forma que, las empresas más desarrolladas en ventas, lo destacan dentro de su cadena de Valor como una de las principales Ventajas Competitivas.

Cuando el objetivo no es la fidelización del Cliente, porque es una consecuencia de un buen programa de ventas, entonces el objetivo es el Beneficio del Cliente, es decir, su satisfacción venida a través de la experiencia satisfactoria de sus expectativas.

Este conocimiento del Cliente, que nos permitirá indagar en sus expectativas, externalizadas o no, conocidas y



manifestadas o no, se logra mediante un proceso de networking complejo, elaborado y sin presiones por resultados inmediatos, pero con resultados espectaculares al final.

Las TICs nos permiten realizar prospección para llegar a esa red de contactos y las redes sociales es uno de esos canales. Pero las redes no es un canal publicitario, requiere contenido, un contenido propio e interesante, que llegue hasta el máximo efecto multiplicador de una mera red de contactos construida alrededor de un ítem.

El 85% de las empresas tienen redes sociales porque "las tienen todas", sin embargo el porcentaje se reduce significativamente cuando nos fijamos en empresas capaces de facturar desde el 40% con origen inicial en las redes sociales.

Utilizar las redes sociales, digitales o no, como canal de prospección para, mediante contenido cualitativo, poder llegar a aumentar el conocimiento del Cliente y reforzar la venta consultiva, es una tarea de ingeniería de ventas que tiene grandes resultados. Requiere, además de todos los elementos de la venta consultiva, un trabajo previo de inmersión en la red de contactos, búsqueda de niveles de satisfacción y necesidades de la demanda del mercado objetivo, y el desarrollo de unos valores competenciales que hacen que el perfil comercial cambie hacia una maduración y compromiso con el producto, servicio y la marca, muy elevados.

No es una fórmula que funcione o una moda que está extendiéndose, es una tendencia que marcará diferencias en un mar de competitividad en el que cada vez es más difícil navegar, y donde los valores añadidos no los marcan los productos, ni siquiera las marcas, sino las relaciones y el contenido orientado a la experiencia del Cliente.

¿Quién es nuestro Cliente? No lo sabemos, ya no define marketing nuestro mercado o público objetivo, está más allá y

lo podemos encontrar a través de múltiples referencias recorridas en redes sociales.

---

# **¿Es formarse en SAP una elección adecuada con salidas laborales?**

## **¿Por qué se habla tanto de SAP?**

SAP significa “Sistemas, Aplicaciones y Productos para el Procesamiento de Datos” o en inglés “Systems, Applications, Products in Data Processing”, es uno de los software más populares ERP (Enterprise ResourcePlanning o Sistema de Planificación de los Recursos Empresariales), es decir, una tecnología o un sistema basado en diversos módulos que se comunican y coordinan entre sí, todo con un lenguaje interpretado, no compilado, de programación que se llama ABAP, que permite programar de forma estructurada o con orientación a objetos.

SAP AG es la empresa alemana fundada en 1972, creadora de este software y que gestiona las licencias de utilización, su principal competencia sería Oracle. Muchas veces se confunde el nombre SAP, porque es tanto la empresa como la tecnología que comercializa.

SAP sirve para planificar y hacer más eficiente la gestión de los diversos recursos de una empresa desde su ordenación en áreas funcionales (RH, Finanzas, Producción, Ventas, etc...), hasta sus procedimientos administrativos, de calidad, pero sería más que un ERP al uso, porque es un sistema global

pensado para grandes empresas, que contempla todas las particularidades de una multinacional. No es una solución barata, por lo que hay que conocer qué ofrece en una estructura empresarial determinada, aunque existe una versión para pymes. SAP permite integrarse con aplicaciones externas y otros sistemas, lo que le confiere una ventaja importante.



SAP se instala en un servidor y cada usuario accede con un usuario y password que le permitirá acceder a un perfil determinado en función de los módulos funcionales que responden en tiempo real. Para aprender a utilizar SAP a nivel usuario, existen diversas formaciones específicas de cada uno de los módulos que tienen normas estándar en el área de software de negocios y que requieren tener conocimientos previos del área ([finanzas](#), [controlling](#), [producción](#), [logística](#), [calidad](#), [servicio administrativo al cliente](#), [control de materiales](#), [ventas](#), etc.).

Un Consultor SAP es un paso más avanzado, se trata de la persona que entiende los procesos de la empresa y adapta la tecnología para resolver las peculiaridades de cada situación y problemáticas que pueden suceder.

**¿Tiene realmente tantas salidas**

## profesionales?

Es el momento SAP, numerosas empresas lo utilizan y requieren conocedores de la tecnología SAP, tanto a nivel usuario como Consultores. Es una tecnología global, que se utiliza en todo el mundo. Puede conocerlo cualquier persona de la empresa, ya que se aplica en todas las áreas. La empresa SAP ha sido reconocida como una de las mejores empresas del mundo para trabajar y tiene más de 65.000 empleados en todo el mundo, con lo que nos podemos hacer una idea del volumen de clientes empresas usuarias de SAP, que requieren conocedores de este sistema a nivel usuario, programación y consultores. Las ofertas de trabajo son continuas, por eso centros especializados, como [SAP School](#), ofrecen formación a niveles [Usuario](#), [Consultor](#) o [Programación](#) con un volumen de alumnos que alcanza grandes tasas de empleabilidad.

---

## La metodología idónea de aprendizaje

De verdad... quién espere una respuesta concreta a esta cuestión, no la va a encontrar en este artículo. La razón es que no existe una sola metodología que sea idónea para el aprendizaje, sino que, de la misma forma que hay varias metodologías, hay muchas formas de aprender.

El tipo de aprendizaje depende de muchos factores, que van desde la edad, el objetivo perseguido, el tipo de contenidos de la materia, etc., hasta el momento de madurez personal y/o profesional de la persona que recibe la formación.

Las grandes divisiones tradicionales de metodologías (presencial, e-learning y blendedlearning), no son mejores o

peores en sí, sino que son más o menos efectivas dependiendo de las circunstancias en las que se apliquen y del modelo del que forman parte.

Un modelo de aprendizaje puede tener diversas metodologías, pero es importante que esté enmarcado en un plano temporal y que tenga unos medidores iniciales del punto de partida y finales con la evolución del proceso y la parte que cada individuo ha podido asimilar. Las mediciones posteriores no son iguales si se hacen inmediatamente a la finalización de la formación o un tiempo después. La asimilación de determinados contenidos, pasa por convertirse en un hábito, y esto lleva otro proceso (sobre todo en aprendizajes competenciales y determinados procedimientos técnicos).

Las dinámicas, la experiencia, la adaptación a cada persona, el juego, etc., son herramientas que enriquecen cualquier metodología y facilitan, dependiendo de la materia, el proceso de aprendizaje.

Antes de plantearse iniciar una formación, habría que pensar qué objetivos se busca cubrir, cómo es el punto de partida de cada persona, a nivel de conocimientos y de capacidad de asimilación de conceptos. Los diseños a medida son los que garantizan mejores resultados, ya que se pueden adaptar y tener en cuenta todos los factores. Pero generalmente, excepto las corporaciones, la mayor parte de las formaciones son estandarizadas, ¿entonces nos basamos en modelos e-learning o presenciales según nuestra disponibilidad de tiempo y geográfica? Evidentemente son algunos de los factores a tener en cuenta, pero no los únicos.

Modelos blended, en los que se extrae presencialmente la enriquecedora parte de las dinámicas, roll playings, etc., complementados con contenidos e-learning, cada vez más dinámicos, basados en gamificación para que la asimilación de determinadas materias de más fácil, la aplicación de la evolución de las TICs a la educación, con la realidad virtual,

emuladores, etc., todo nos abre un abanico de formaciones estándar y a medida en la que se puede encontrar la adecuada a cada situación, materia y colectivo.

Si en una formación distinguimos tres componentes fundamentales, que son los contenidos, el tutor o facilitador y la metodología global utilizada, tenemos que agregar como elemento permanente la medición de resultados previa y final, donde podremos comprobar el ROI de la formación.

¿Cuándo se mide el ROI de la formación? Dependiendo de los objetivos que nos hayamos marcado, por ejemplo, el desarrollo de una competencia implica conocerla, practicarla y convertirla en un hábito, y tendrá un plazo diferente a un conocimiento técnico de inmediata aplicación. Igualmente, un conocimiento técnico no es igual si estamos hablando de un nivel básico o avanzado.

Lo recomendable es que, en el caso de corporaciones o de cualquier persona que no se planté realizar una formación a medida, que intente que sea lo más a medida posible, dentro de la estandarización. ¿Cómo se consigue? Mediante un asesor pedagógico de formación. Todas las consultoras de formación, Escuelas de Negocios, centros de enseñanza, más allá de vender y buscar un beneficio a corto plazo, intentan asesorar a la persona u organización, detectando cuáles son sus expectativas y necesidades, y viendo si realmente tienen la formación que se adapta a lo que se está buscando.

Como veréis, no he descrito nada diferente a la venta comercial de cualquier servicio. Pero en el caso de la formación, las consecuencias de adaptar la metodología que mejor nos hará evolucionar en el proceso de aprendizaje, es fundamental para el desarrollo personal y/o profesional del individuo, formando siempre una base sobre la que se irá construyendo continuamente, que es lo que implica el proceso de formación continua a lo largo de la vida del trabajador y de la persona.

---

# El Plan de marketing de las pymes es posible.

Generalmente una pyme gestiona su actividad de marketing y su actividad comercial de forma conjunta. Se establece un presupuesto ajustado y directamente relacionado con resultados a corto o medio plazo, unos objetivos comerciales y un limitado número de recursos. Se explota el canal que da más resultado y, cuando comienza a dar señales de agotamiento, se prueban otros canales. El ¿80%? ¿90%? de estas empresas consideran que deben tener redes sociales sin saber muy bien por qué, y no ven inconveniente a que las gestione un becario. Generalmente solo si el canal de venta es Internet, es cuando se invierte en SEM y a veces en SEO. La formación en marketing y ventas suele estar basada en la experiencia en el sector, o en marketing meramente operativo (marketing digital).

Este es un panorama no muy alejado de la realidad, pero no por ello ha de ser correcto.

Una pyme es una empresa no necesariamente con menos recursos, sino con los recursos adecuados a su dimensionamiento. El desarrollo TIC permite que actualmente se pueda alcanzar una amplia cuota de mercado en impactos publicitarios y repercusión de comunicación, con un presupuesto mucho más bajo que el necesario hace unos años para esos mismos resultados.

Lo que se requiere es planificación, fijación de objetivos no solo a corto y medio plazo, sino inversión en el largo plazo, ya que acciones para lograr notoriedad de marca, construir una identificación con calidad, servicio al cliente, etc., requieren tiempo. Solo el posicionamiento orgánico en la red se establece a partir de meses de trabajo y constancia.

La planificación implica una línea de marketing y otra comercial que sean complementarias, que caminen hacia

objetivos concretos. Se requiere marcar estrategias, con la ventaja de que las pymes pueden actuar como startups y una gran organización no.

Existen numerosas herramientas creativas y aplicables a las empresas, sin que supongan un coste elevado, y todas pasan por un proceso de formación continua. La creación de cuadros de mando mediante Excel, ya sean financieros, de marketing, operativos, de negocio, etc., es una herramienta muy valiosa. La medición de las acciones de marketing se lleva a cabo desde numerosos centro de mando (Google Adwords, Analitycs, plataformas de envío de e-mails, indicadores de redes sociales, etc., pero todos unidos nos dan un cuadro de KPI's esencial para el seguimiento y evaluación de la actividad y sus resultados, lo que nos indicará dónde hay que modificar estrategias.

La planificación hace posible que el plan de marketing se materialice, para ello es importante tener formación en Marketing y en Ventas, además del conocimiento y operativa del sector, que no es tan imprescindible, porque en cualquier momento puede cambiar. El comercio electrónico se ha ido imponiendo en sectores y franjas de usuarios que no se pensaba en un primer momento, de la misma forma, las técnicas publicitarias han cambiado y se han adaptado a la usabilidad de las TIC, modificando incluso los hábitos de compra.

Novedosas y pequeñas empresas han logrado, mediante Apps y otras técnicas, destronar a sus competidores, que hasta entonces lideraban los mercados.

¿Es cuestión de imaginación? Digamos que de innovación, que pasa por la formación.

---



# La formación continua en las empresas no como tópico.

Parece que la recuperación económica es un hecho, no, no estamos como antes de la recesión, pero hasta el Rey comentó en enero en un foro de inversores extranjeros que la crisis "ha pasado ya" en España, es decir, que de alguna forma es oficial.

Aunque los niveles de desempleo aún siguen siendo muy elevados, sobre todo si los comparamos con el resto de Europa, por ahora no hay sectores que sean motores rápidos de la economía hasta el punto de poder inflar burbujas, y las empresas parece que se van estabilizando.

**La recuperación de las ventas y el consumo es paulatina**, pero lo más importante es que **la operativa empresarial no volverá a ser igual que antes**. Las empresas han aprendido el valor de la diversificación de sus carteras, adaptación a entornos cambiantes (a velocidad de vértigo), y sobre todo a valorar el desarrollo del talento interno, que repercute en procesos de creatividad e innovación y son éstos los que han hecho que muchas **empresas se reinventen** y hayan buscado caminos para salir de una situación que ha afectado a prácticamente todos los sectores empresariales, directa e indirectamente.

Actualmente en los procesos de selección ya no se valora como único elemento los conocimientos técnicos y el expediente académico, sino que se añaden con mucha importancia las **habilidades y competencias de las personas**, en relación con los equipos, las tomas de decisiones y la capacidad para evaluar situaciones y riesgos.

La experiencia profesional de las personas se traduce en las horas dedicadas al trabajo, en las situaciones diferentes a las que se enfrentan y en la formación que han ido

adquiriendo y aplicando durante su carrera profesional.

En los últimos 15 años se ha impulsado mucho la formación continua de los trabajadores, pero ha sido en el última década donde se ha visto la **necesidad de realizar formación, tanto técnica como competencial**, en cada uno de los empleados de las empresas. Esta labor que las personas por un lado han asimilado, la prueba ha sido el incremento de matriculaciones en programas Máster, y que, por otro lado las grandes empresas venían ya aplicando para desarrollar programas formativos de alto rendimiento, es trasladable a las pymes, donde la formación generalmente ha estado menos impulsada desde la Dirección, siendo más una iniciativa particular del empleado.

**Las pymes** representan la mayor parte del tejido empresarial español, y **van asimilando la importancia de la formación** como elemento estratégico importante para hacer frente a situaciones en las que se requiera que los trabajadores puedan aportar soluciones, entender la necesidad del cambio y afianzar el compromiso con los objetivos de la organización.

**La formación continua** no es un tópico, **es una realidad** que se traduce en **inversión con rentabilidad** para las organizaciones, independientemente de su tamaño.

---

## **La innovación y el desarrollo del talento como resultado de la formación.**

Una gran parte del **éxito estratégico de las empresas**, independientemente de su tamaño, es la **capacidad de adaptación**

y la flexibilidad ante cambios en el entorno (legales, de demanda, de competencia, de saturación, etc.). **La solución** pasa por **desarrollar y potenciar el talento interno**, motivando el compromiso con la organización y con su proyecto. Pero los responsables de RRHH no siempre tienen claro cómo establecer un plan de desarrollo de talento interno, sí de captación de talento externo, que teniendo la ventaja de aportar una nueva visión de la realidad, también requiere una inversión en adaptación a la cultura empresarial y en asimilación del compromiso.

El desarrollo del talento interno no sólo se basa en la elaboración de planes de carrera, sino en el **desarrollo de planes de formación que impulsen las competencias de cada individuo**, para que la aportación, compromiso y motivación desemboquen en propuestas de innovación que se apliquen en todos los ámbitos de la empresa, desde la parte que afecta a procedimientos, hasta la gestión de equipos, comunicación y visión sobre evolución y nuevas tendencias de mercado.

La **innovación** no es esencialmente innata, tampoco se desarrolla completamente solo al adquirir experiencias, sino que, para que pueda generar resultados, ha de estar canalizada en un proceso de desarrollo del talento, que inevitablemente pasa por un plan de formación paralelo al plan de carrera de cada individuo.

Parece que la innovación es exclusiva de grandes empresas, pero **el desarrollo del talento es tanto o más necesario en la pymes que en las grandes empresas**, porque ¿qué volumen de pymes han tenido serias dificultades en los años de crisis económica? Las famosas startups se caracterizan por su flexibilidad y la capacidad de “pivotar” en el mercado, lanzando y testando productos sin una necesaria inversión elevada y garantizándose la capacidad de cambio ante respuestas poco favorables de mercado o de procesos internos, esta característica requiere la generación y aplicación de ideas novedosas, tanto de producto como de generación de valor

vs. recursos limitados y muchas veces, incertidumbre financiera.

**El “espíritu emprendedor”**, del que se podría debatir si es una aptitud o el resultado de un proceso de formación en el cual se vislumbra una oportunidad de negocio y cómo llevarla a cabo, **es en sí un proceso de innovación**. Por lo tanto es consecuencia del desarrollo del talento del emprendedor, en el que también suma la actitud ante el riesgo. Esto no quiere decir que las personas no formadas no pueden ser emprendedoras de éxito, pero sí que su talento debería seguir un proceso de formación en el que el **desarrollo de sus habilidades** repercuta en el **crecimiento directo de la empresa**.

**La formación continua es realmente una inversión**, difícil de medir con KPIs, de hecho el ROI ideal de la formación, que transformaría competencias en valores numéricos, no es tarea sencilla, pero sí es más fácil de ver resultados cuando se necesitan procesos y modelos innovadores, que repercuten en resultados mejores, ya sea en términos de eficiencia, costes, ventas, etc.