

Escoger a un proveedor: ¿cuestión de *feeling*?

El extraordinario desarrollo de la formación, especialmente en el segmento empresarial o corporativo, ha comportado la proliferación, en los últimos años, de proveedores y consultores formativos de diversas tipologías y tamaños. El mercado se amplía constantemente con la entrada de nuevos actores y con el auge de metodologías formativas, que nada tienen que ver con el concepto tradicional presencial. Pero al mismo tiempo, las empresas demandantes han ido acumulando una experiencia que les permite extremar sus exigencias y afinar cada vez más. La especialización y la versatilidad de los proveedores son claves para competir en este mercado, pero también lo es el feeling personal con la figura del formador.

Las empresas piden profesionalidad, capacidad para adaptarse a la realidad corporativa y a los valores internos, conocimiento del mercado, un cierto grado de especialización y también, de manera casi generalizada, un currículum, una experiencia contrastada que incluya unos cuantos proyectos de envergadura.

El desarrollo del mercado lo permite, ya que son muchos los proveedores y consultores formativos capaces de ofrecer esto y mucho más. "Hoy más que nunca, las empresas se diferencian por la calidad del capital intelectual y emocional de las personas que gestionan –dice **Juan Carlos Alonso**, director de Soluciones de Recursos Humanos de la consultora **Human-tech**–. Hay que estar inventando continuamente para poder satisfacer las necesidades actuales, y el futuro será aún de mayor actividad en este sentido. Las empresas de formación que no inviertan en I+D+i para atender las necesidades crecientes están fuera del tablero de juego".

La intensidad con que las grandes compañías recurren a la formación, que ha pasado a ser un componente esencial de sus políticas estratégicas, ha revertido en un uso creciente de los proveedores externos. "Nuestro porcentaje de inversión sobre la masa salarial –explica **Susana Herreros**, jefa de Desarrollo del Talento de

Almirall– es superior al del sector. Por ello, muy a menudo recurrimos a la colaboración con proveedores externos para impartir la formación. No obstante, la fase de diseño de los programas es el resultado de la colaboración de ambas partes".

Dimensiones corporativas

El fenómeno es tanto más evidente cuanto mayores son las dimensiones de la compañía.

La intensidad con que las grandes compañías recurren a la formación, que ha pasado a ser un componente esencial de sus políticas estratégicas, ha revertido en un uso creciente de proveedores externos

"En una empresa con más de 18.000 empleados –dice **Claudia Chianese**, responsable de Formación y Desarrollo Estructura de **Caprabo**– es impensable no hacer uso de proveedores externos a la hora de realizar acciones formativas". En **DKV Seguros**, por ejemplo, de las más de 64.000 horas de formación que se impartieron durante el año 2005, unas 30.000 se realizaron a través de proveedores externos. Prescindir de los recursos formativos internos o liberarles de carga es una de las principales ventajas, además de olvidarse de toda la macroestructura logística que supone formar a grandes colecti-

vos, sobre todo cuando se trata de acciones puntuales o concentradas en el tiempo.

Muchas empresas aluden incluso al *feeling* personal a la hora de decantarse por un determinado proveedor. Un parámetro absolutamente subjetivo que, sin embargo, puede llegar a determinar el grado de éxito de la formación impartida. Para **Agustín Moreno**, responsable de Formación y Desarrollo de Operaciones de **Caprabo**, "más que fidelidad a un proveedor, yo hablaría de fidelidad a un formador. Si hemos trabajado con un formador determinado y el resultado obtenido ha sido valorado como satisfactorio por parte de los participantes, a la hora de organizar una acción formativa similar es muy probable que le busquemos nuevamente, independientemente de la empresa donde trabaje".

Adaptar los contenidos

Sin embargo, los proveedores no siempre están en disposición de ofrecer lo que las empresas demandan. Cada vez más, se exige especialización y versatilidad para adaptarse. "En ocasio-

nes –asegura **Beatriz Amorós**, responsable de la **Universitat Corporativa Cirsa**–, te llaman proveedores que dicen estar especializados en todas las áreas. Nosotros preferimos aquéllos que son expertos en una única materia, porque son los que realmente nos pueden aportar una calidad y experiencia muy óptima".

Pero, a menudo, la especialización de los proveedores formativos no puede afinar tanto, y los departamentos de formación internos se ven obligados a asumir determinadas formaciones y a trabajar codo con codo con los proveedores. **Susana Herreros**, de **Almirall**, afirma

¿Qué criterios se aplican a la hora de escoger a un proveedor formativo?

Silvia Vilchez, directora de Relaciones Corporativas de MRW

"Valoramos el temario, la experiencia, los años en el mercado, la metodología y los clientes con los que trabajan. Una vez hecha la preselección, antes de la contratación, siempre haremos que una persona de MRW pruebe una de sus acciones formativas para valorar la calidad, la dinámica... El *feeling* con el consultor es clave, así como el hecho de que, antes de la impartición, conozca la realidad de la empresa a través de una entrevista previa y de una visita guiada, donde mostramos información del negocio, nuestra historia, cultura corporativa, política de recursos humanos y acción social, etc."



Susana Herreros, jefa de Desarrollo del Talento de Almirall

"La profesionalidad y el *expertise*, en habilidades y/o conocimiento técnico, son los requisitos fundamentales, como también lo es un equipo humano profesional y con experiencia contrastada. En el caso de las habilidades, son críticas la flexibilidad y adaptabilidad en la captación y desarrollo de contenidos, para codiseñar las acciones formativas a medida de nuestro negocio y cultura corporativa. Dada la creciente internacionalización de Almirall, es importante que los formadores sean capaces de impartir en los dos idiomas corporativos (castellano e inglés) a la perfección, por lo que cada vez colaboramos más con multinacionales".



Claudia Chianese, responsable de Formación y Desarrollo Estructura de Caprabo

"Siempre tenemos en cuenta aspectos como la experiencia del proveedor en nuestro sector, su especialización, las buenas referencias de clientes actuales o pasados y su metodología, que sea innovadora y al mismo tiempo flexible a nuestras necesidades. Además, el trato y el *feeling* que se genera desde un primer momento y el saber ajustar su propuesta a nuestro presupuesto económico. Finalmente, pero no por ello menos importante, su capacidad para facilitarnos al máximo nuestro trabajo, tanto en la organización de la acción formativa como en la agilidad al ponerla en marcha, desarrollarla y cerrarla".



que "cada vez es más frecuente contar con expertos funcionales internos en el diseño de las acciones de formación, de forma que el producto final acaba respondiendo completamente a la demanda interna, y su lenguaje y las herramientas están perfectamente alineadas con la cultura y los procesos internos". La formación técnica de producto, ciertas habilidades para mánager o los conocimientos de gestión son algunos de los aspectos que Almirall considera más ligados al rol de los expertos internos.

Claudia Chianese, de Caprabo, afirma igualmente que "hay casos en los que tenemos que recurrir a nuestros formadores internos, dado que se pretenden transmitir conocimientos demasiado intrínsecos de nuestro *know how*". Por supuesto, las necesidades más o menos específicas dependen del sector y, a pesar de la proliferación de formadores, aún existen actividades donde resulta difícil hallar al proveedor adecuado.

Un caso ilustrativo es el de Cirsá, donde la imposibilidad de encontrar

Los contenidos que más se demandan a los proveedores externos son las habilidades directivas, competencias y conocimientos técnicos de tipo general

centros de formación especializados en el sector del ocio y el tiempo libre ha conducido a la creación de sus propias escuelas para *croupiers* en cada uno de los casinos de la firma.

Pero ¿cuáles son los contenidos en los que se recurre con mayor frecuencia a los proveedores externos?



Las habilidades directivas (gestión de equipos, comunicación, liderazgo) y el desarrollo de determinadas competencias, así como los conocimientos técnicos de tipo general (ofimática, idiomas o últimas tecnologías) son los más demandados. **Miquel Bonet**, responsable del Centro de Formación de **Nestlé España**, se inclina por los "temas ligados a competencias relacionadas con el comportamiento, como puede ser la inteligencia emocional, convivir con el estrés, la creatividad, la negociación, etc.", aunque opina que "también es imprescindible recurrir a formadores externos cuando dentro de un curso se quiere dar una visión general de mercado o tendencias".

Para **Francisco Peña**, técnico del departamento de Recursos Humanos de DKV Seguros, "las acciones formativas que nunca generan dudas a la hora de utilizar recursos externos son las habilidades directivas y el desarrollo de competencias, por ser materias muy complicadas para ser impartidas internamente".

Público objetivo

A menudo, la externalización de una determinada formación no se decide tanto en función del contenido como del colectivo. Cuando se trata de un grupo muy extenso y disperso, la organización logística adquiere una importancia capital y, a menudo, exige unas disponibilidades en recursos humanos que muchos departamentos

Beatriz Amorós, responsable de Formación de la Universitat Corporativa Cirsá

"Nos planteamos tres criterios básicos a la hora de decantarnos por uno u otro proveedor formativo: Calidad de la formación, especialidad en la materia e innovación. Para cada formación buscamos en el mercado qué proveedor, consultora o escuela de negocios es más especializada. Dependiendo de la competencia a trabajar o formación a desarrollar, sabemos a quién recurrir y, si no lo encontramos, indagamos en el mercado qué consultora o formador es más potente en esa materia. Muchas veces también buscamos un cambio, ofrecer algo diferente, innovar".



Miquel Bonet, responsable del Centro de Formación de Nestlé España

"Los criterios que se tienen en cuenta a la hora de escoger un proveedor formativo van desde la solvencia de la empresa hasta la asignación de la persona que va a desarrollar la formación. En cuanto a la empresa, se necesita experiencia en el área, capacidad de adaptar su propuesta a las circunstancias puntuales de la empresa y público objetivo y un buen elenco de formadores. En cuanto al formador, debe encajar en la cultura de la empresa, que las personas a las que está formando reconozcan en ella una autoridad en el tema y un saber hacer".



Francisco Peña, técnico del departamento de Recursos Humanos de DKV Seguros

"Nos planteamos, en primer lugar, quiénes son los mejores expertos de España en la materia a impartir. Preseleccionamos a tres proveedores y analizamos su capacidad de interpretar la necesidad detectada y sus propuestas. Siempre conocemos al docente concreto que va a impartir la formación para poder determinar sus conocimientos sobre el tema y sus capacidades comunicativas. Y comparamos los servicios adicionales que nos prestan, como son diagnósticos iniciales y presentación de informes posteriores. En condiciones de igualdad de calidad y de servicios, la valoración económica nos permite decidir entre proveedores".





de formación no pueden asumir. En estos casos, recurrir a un proveedor externo suele evitar muchos quebraderos de cabeza.

En todo caso, la adaptación, la colaboración, la interconexión y el *feeling* entre proveedor y cliente resultan esenciales para una relación provechosa. Tanto es así que Caprabo ha editado la *Guía para proveedores*, que pretende crear una línea de homogeneidad, tanto en lo que se refiere a los aspectos de metodología (criterios de programación, sistemas de evaluación, etc.) como a los aspectos administrativos (certificados, presupuestos, facturas, etc.).

Variedades nuevas

La variedad de nuevas metodologías que se han incorporado en un periodo bastante reciente al universo de la formación ha provocado la aparición en escena de multitud de empresas, algunas de ellas más especializadas que otras. Es el proceso habitual de cualquier mercado emergente y, tras un primer periodo inicial de cierto desorden, ya en estos momentos se está efectuando la necesaria criba.

Un ejemplo es el *outdoor training*, una metodología que está en pleno proceso de maduración. "Esto ha conllevado, por un lado, que se derriben múltiples estereotipos -afirma **José Carlos Francisco Baeza**, gerente y socio fundador de **Trial Learn**-, como por ejemplo que había que realizar tareas arriesgadas y que una formación era cara. Por otro lado, que las empresas, para destacar sobre el resto, tengamos que buscar esa ventaja competitiva, esa característica que nos diferencie".

Especialización o generalización

La especialización en un sector de mercado (como puede ser el farmacéutico o el de la distribución)

es una de las alternativas. Pero, en el sentido contrario, muchas empresas han optado por centrarse en el desarrollo de una metodología concreta, que teóricamente es adaptable a todos los clientes. Es algo que critica **Fernando Pavón**, director nacional de **Adecco Training**: "Cada vez aparecen más consultoras que son 'monometodológicas', es decir, que son especialistas en una manera de hacer las cosas y que, en algunas ocasiones, pueden llegar a dar la impresión de que priorizan la forma sobre el fondo".

Personalizar los servicios, huir de la estandarización de procesos y aportar un toque de creatividad a la hora de transmitir la formación a través de un hilo conductor o trama, en forma de juego, para conseguir que logre ser más atractiva para los alumnos. Ésta es la fórmula que ha empleado Trial Learn, por ejemplo. "A todos nos gusta más que nos enseñen jugando; no sólo a los niños", señala José Carlos Francisco Baeza.

Tras un periodo en el que surgieron numerosas nuevas empresas dedicadas a la formación amparadas en la gran variedad de metodologías, en estos momentos se está produciendo una criba

Grado de fidelidad

A pesar de la gran proliferación de metodologías y de la diversificación de los proveedores, la formación interna y corporativa normalmente se caracteriza por un alto grado de fidelidad con los formadores. "Entendemos la relación con los proveedores como una asociación, más que como una mera relación comercial. El establecimiento de



e-learning: salvando distancias

La capacidad de ofrecer una formación *just-in-time* o *just-for-me*, adaptándose a colectivos enormes, geográficamente dispersos y con disponibilidades y horarios dispares, ha convertido al *e-learning* en el

método de formación no tradicional más extendido. Sus infinitas posibilidades van mucho más allá de la imagen clásica de un curso por internet.

De hecho, el crecimiento del sector se dirige sobre todo hacia el mercado empresarial, en detrimento del particular. Entre los miembros de la **Asociación de Proveedores de e-Learning (APeL)**, un residual 5% del mercado corresponde a los alumnos particulares, mientras que el sector corporativo y las patronales y los agentes sociales, con un 51 y un 26%, respectivamente, son las grandes apuestas de la formación *on line*. Es más, según el panel 2005 en *e-learning* de **Elogos**, este tipo de formación representa ya el 6,2% del mercado en el ámbito corporativo y el 8,4% si se habla de grandes empresas. El sector financiero, con una cuota del 33%, se sitúa a la cabeza en el uso de esta metodología no presencial.

El *boom* de la formación *on line* ha ido acompañado, desde hace años, de una explosión en el número de firmas dirigidas a este segmento. "Colocar *on line* un PDF que no está preparado para

la ejecución a través de internet o abrir una dirección de correo electrónico para recibir las consultas no es *e-learning*. Hoy, cualquiera que sepa usar una plataforma gratuita y pasar una presentación Powerpoint o un documento Word a ese formato se cree capacitado para formar por *e-learning*", dice **Luis Miguel Muñoz**, gerente de la Asociación de Proveedores de e-Learning. De hecho, esta asociación de empresas dedicadas al entorno corporativo limita a unas decenas el número de especialistas en formación *on line* y afirma que el resto "empañan la calidad de todo el sector".

Por su parte, la asociación **AEFOL** habla de cerca de doscientos proveedores de formación por internet, la mayoría de ellos pymes. Y ello sin incluir universidades y centros de formación de todo tipo. El año 2006, según afirma **José Lozano Galera**, presidente de AEFOL, "ha sido el mejor de los últimos años, produciéndose en España fusiones de grandes empresas, un afianzamiento de la mayoría de firmas y un incremento de su facturación, además de un mayor conocimiento y dominio del mercado". Con el objetivo de contribuir a esta maduración, la asociación ha impulsado la creación del primer Sello de Calidad en e-formación del mundo, fruto de un acuerdo con la empresa certificadora **ECA**. "Hemos querido ayudar a consolidar el sector, pensando en los usuarios-clientes que compran a través de internet, sin conocer al centro o empresa que los va a formar, y como herramienta de ayuda en todos los procesos de las empresas y centros de formación que soliciten nuestro sello".



relaciones duraderas en el tiempo nos permite, además, una mayor adaptación del lenguaje de las acciones a la cultura y valores de compañía", dice Susana Herreros.

Miquel Bonet también está de acuerdo con esta opinión: "Cada empresa tiene una cultura propia y, en la medida en que el proveedor es conocedor de ella, es más fácil adaptar su propuesta formativa y obtener los resultados esperados". Sin embargo, apunta también Bonet, "en procesos de cambio se puede reforzar el mensaje dando entrada a nuevos proveedores".

Innovación en la experiencia

No obstante, también se advierte una inquietud por parte de la demanda hacia las nuevas experiencias formativas. La cada vez mayor implantación del *team building*, el *coaching* y el *mentoring*, el *outdoor* e *indoor training* o el *e-learning* ha hecho que muchos clientes barajen la "infidelidad" como una opción interesante. "Tenemos varios proveedores a los que somos fieles para el desarrollo de un determinado tipo de formación y en los que confiamos plenamente –explica Beatriz Amorós–. Pero también creemos que es bueno tener otros proveedores, ya que nos gusta innovar, sorprender con la formación, y muchas veces tenemos que ir cambiando de proveedor para que nos aporte innovación, impacto".

Se trata de una práctica que, en realidad, siguen por sistema la mayoría de las grandes empresas, en cuanto a proveedores se refiere. Lo confirma Francisco Peña, de DKV Seguros: "Lo normal es que cuando un proveedor ha dado buenos resultados, volvamos a contar con él en otros procesos de preselección para que pueda optar a impartir otras acciones formativas".

En España existe una gran concentración de la demanda: más de dos terceras partes de la inversión en formación se concentra en apenas 200 clientes

vas. Pero es política de nuestra compañía apostar siempre por diferentes proveedores".

¿Demasiados proveedores?

El mercado de la formación corporativa se caracteriza por una gran concentración de la demanda: más de dos terceras partes de la inversión en formación se concentra entre apenas 200 clientes. Sin embargo, según información proporcionada por Adecco Training, las 25 primeras consultoras de este país apenas alcanzan el 30% de cuota.

Por tanto, asistimos a una concentración de la demanda acompañada, al mismo tiempo, de la dispersión de la oferta. "Esto puede llegar a generar una tendencia a proyectos de menor valor añadido, ya que el presupuesto de formación se distribuye entre un mayor número de consultoras", opina Fernando Pavón.

Sin embargo, globalmente, la mayoría de las firmas consultadas no advierte un exceso de proveedores en el mercado, excepto cuando hablamos de un determinado nivel de formación. "Yo distingo entre empresas de formación y empresas de consultoría para la gestión de las personas –advierte Juan Carlos Alonso–. En los últimos años han aparecido multitud de firmas cuyo negocio es conseguir que las empresas utilicen los fondos públicos de formación".

A la medida de las necesidades

Un tema diferente son las soluciones de formación personalizadas que ofrecen las consulto-

¿Qué piden las empresas a los proveedores?

Especialización, saber hacer, originalidad, conocimiento de los procesos administrativos y de las ayudas a la formación, formadores multilingües, capacidad logística, incorporación de nuevas tecnologías TIC y entornos virtuales... son algunas de las demandas que efectúan las empresas a sus proveedores formativos.

La especialización es, sin lugar a dudas, la gran exigencia de las empresas. Y, sin embargo, son pocos los proveedores que exploran este terreno como vía de crecimiento. "La primera impresión es que todos ofrecen servicios similares, con lo que no facilitan la elección al cliente –dice Agustín Moreno, responsable de Formación y Desarrollo de Operaciones de Caprabo–. Personalmente, me gustaría saber cuáles son los puntos fuertes de un proveedor, en qué se diferencia con respecto a la competencia, en qué tipo de acción formativa me garantizan el éxito...".

Cultura de empresa

Francisco Peña, técnico del departamento de Recursos Humanos de DKV Seguros, entiende el problema del mismo modo. "Cuando una consultora tiene un cierto nivel de conocimiento, calidad de impartición y buena oferta de servicios, lo que la diferencia es su especialización en el sector concreto al que se dirige, que sea capaz de hablar en el lenguaje de la empresa, poner ejemplos reales con los que se trabaja en el día a día y, por lo tanto, que conozca el colectivo concreto al que se dirige la formación, su labor diaria, sus problemas cotidianos y sus peculiaridades".

Cabe decir que el elenco de formaciones en los que podrían especializarse las empresas es tan extenso como la propia econo-

mía. Por ejemplo, en Caprabo, Agustín Moreno echa en falta "una mayor especialización en temas propios de nuestro negocio, como los productos frescos o el bazar y el textil, en los que tenemos que recurrir a la formación interna".

Otro ejemplo es el de Nestlé, donde Miquel Bonet advierte de que "es especialmente difícil encontrar programas de formación técnica básica de personas en líneas de producción, conocimientos de mecánica, electricidad, intercambio de calor, etc."

Respuesta internacional

Para Almirall, el gran déficit viene de la ausencia de formadores capacitados para ejercer su labor tanto en español como en inglés, lo cual les obliga a recurrir a menudo a firmas multinacionales. Lo expresa así Susana Herreros: "Una de las carencias es la de dar una respuesta internacional, no sólo con programas impartidos en inglés en la sede corporativa para equipos multiculturales, sino también con planteamientos formativos de abordaje multipaís, con homologación corporativa (tanto de formadores como de metodología), que nos permitan seguir capacitando a nuestros profesionales y estar entre los mayores laboratorios a nivel internacional".

Finalmente, la capacidad de sorprender es otra de las principales exigencias cuando se trata de formar a directivos. "Nos hemos dado cuenta –dice Claudia Chianese, responsable de Formación y Desarrollo Estructura de Caprabo– de que hay formaciones que funcionan muy bien para mandos intermedios, pero no con colectivos de directivos, más exigentes, difíciles de sorprender y enriquecer con nuevos conocimientos".



rias especializadas. "Si la solución más adecuada es un programa de formación, éste será siempre a medida. No tenemos la misma solución para necesidades distintas. Hemos de sacrificar el volumen y la cantidad de clientes, es cierto, pero ganamos en clientes satisfechos y leales", prosigue Juan Carlos Alonso.

Emilio Gutiérrez, socio director general de Geis Consultores de Dirección, afirma en el mismo sentido que "es imprescindible realizar una

formación a medida cuando ésta actúa como impulsora del desarrollo profesional. El éxito de la formación no depende tanto de la preparación de los proveedores como de la eficacia con la que se haga el *delivery* (la compra y entrega de información del cliente), previo al diagnóstico de necesidades y diseño del proyecto de formación" ■

redaccion@custommedia.es