

## El responsable de formación que volvió del espacio



Si los buenos augurios están en lo cierto y durante los próximos años vamos a presenciar la definitiva recuperación económica, es hora de tener claros los **retos** que ello representa en el frente de la gestión del talento y la formación.

Es evidente que si alguien retornara hoy de un viaje al espacio en el que ha permanecido desde aquel 15 de septiembre de 2008 en que caía Lehman Brothers, encontraría un panorama con muchos cambios en actores, estructura de costes, herramientas, expectativas... Lo que en términos de un biólogo describiríamos como la transformación del **ecosistema de formación**.

La realidad de los profesionales ha evolucionado a partir de las circunstancias vividas en estos últimos años.

Para empezar, nos hemos vuelto más **lean**. Es decir, hemos desarrollado definitivamente una sensibilidad por desprendernos de lo que no aporte. En el momento en que dejamos atrás los recortes nuestro foco puede dirigirse de nuevo a **definir, promover y certificar las competencias clave** para el negocio que conforman la base de los resultados.

Partiendo de esa eficacia del modelo, además deberemos dar importancia a la **forma**, tanto al diseño gráfico como a las metodologías formativas. Cada organización debe madurar su propio modelo formativo dentro de ese ecosistema que asegure que cada profesional acceda en tiempo y forma a la formación que le exija su trabajo actual y sus expectativas de crecimiento en la organización. A este respecto debemos ser especialmente buenos generando **modelos blended** de formación que sean asumidos con naturalidad e interés por los profesionales.

Por último, el desarrollo de las tecnologías, las redes sociales e Internet nos hace ser **multidispositivo y móviles**, ganando en accesibilidad y aprovechamiento de nuestro tiempo. Además, numerosas organizaciones han asumido la transformación del modelo formativo, dedicando más recursos a formaciones no presenciales, especialmente en algunos sectores con la banca o los seguros. Varias metodologías han venido incorporándose con valor a los planes de formación: el **rapidlearning**, los MOOC o los juegos online (gamificación) son algunos exponentes claros.

Por su parte, las organizaciones exigirán de sus partners y proveedores:

- más agilidad

(¿Es posible que en ocasiones lleguemos a tardar meses en la creación de un programa formativo?),

- creatividad

(¿Estamos siendo capaces de transmitir y valorar las competencias clave para generar resultados de forma adecuada?),

- escalabilidad

(¿Nuestras inversiones en herramientas, contenidos, asesores, expertos, instalaciones responden a una lógica de contribución al talento generado?).



Si hemos aprendido la lección, las organizaciones apostarán por modelos formativos que permitan aprender y participar desde cualquier sitio con cualquier dispositivo, con una exquisita sensibilidad por el punto de vista del que aprende. Dicha sensibilidad implica cruzar las expectativas de la organización y del profesional de modo que podamos trazar itinerarios formativos atractivos.

De todo ello dependerá la **reputación** que las áreas de talento y formación se labren en las organizaciones. Más allá de suntuosos espacios habilitados para el desarrollo de programas de formación que puedan hacer más atractiva la función de formar, los especialistas debemos vincular la formación a este ecosistema actual si queremos ser los aliados ideales para impulsar el negocio y las capacidades de las personas.

### Diez errores que aún se cometen

Durante los primeros meses de este año he ido recogiendo algunos ejemplos de, precisamente, rasgos del viejo modelo que debemos ir corrigiendo en nuestras organizaciones:

- Las personas acuden a formaciones en las que no saben exactamente qué deben conseguir y de las que e incluso puede ser que nadie les “pida cuentas” al volver a su puesto de trabajo
- La única forma de acceder a una formación online es desde el ordenador de sobremesa de la oficina en horario laboral
- Se mima al profesional que participa en una formación pero sin exigirle en consecuencia un compromiso de emplear los aprendizajes para el bien de la organización
- El plan de formación no cubre las mínimas competencias para que cada profesional se relacione adecuadamente con los clientes, proveedores clave o su equipo
- Los programas de formación online adolecen de una duración excesiva, lo que dificulta su realización y finalización

- No existe integración o itinerarios comunes que ligen los contenidos online y las sesiones de formación presenciales en un verdadero modelo blended
- No se evalúa el uso de las herramientas de formación online, desconociéndose el grado de aceptación y utilidad para las distintas áreas de la empresa
- Se insiste en monolíticas metodologías de formación como los cursos presenciales o la autoformación, marginando nuevas formas de aprendizaje como el rapidlearning, la gamificación o los webinar
- Se prescinde de un seguimiento y tutorización de calidad para los programas online
- La formación más cara es la que se dirige a los niveles jerárquicos superiores de la organización, en vez de, por ejemplo, a las personas que están más cerca de los clientes clave

¿Su organización ya no cae en estos pecados? Puede estar de enhorabuena.

Iñaki Aliende  
THE CAPSULE COMPANY  
@ialiende