

## Para sobrevivir a la crisis meta la tijera en el presupuesto de "formación".

---

- Gaste todo el Presupuesto de Formación sólo en aquellas acciones que aporten un valor medible -

---

**Antonio José Bello Gil**  
Director Gerente de INTEREMPRESAS®  
Consultor

Necesitamos reglas de juego en formación, necesitamos una "Regla de Gasto" ya. Me explico. Entre las acertadas medidas económicas a adoptar ante la crisis que el Presidente de Foment del Treball Nacional, Joan Rosell, expuso en rueda de prensa en Barcelona el semestre pasado hay una, entre otras, muy valiente y fácil de aplicar, si hay voluntad política, que es perfectamente trasladable a la Empresa en general y al Presupuesto de Formación y Desarrollo en particular: La "Regla de gasto del sector público".

Verá como esto le suena. Se dice en esa regla: *"... cuando hay auge económico y los recursos ... son abundantes hay una fuerte tentación a atender peticiones populares y con potencial efecto electoral ...", "... el gasto se incrementa porque no cuestiona el equilibrio presupuestario ...", "... en apariencia ese gasto contribuye al crecimiento y no tienen contraindicaciones ... sin embargo impide hacer una política contracíclica adecuada ... pues los recursos van a programas de gasto sin generar una contrapartida productiva". "Las Administraciones Públicas podrían tener mas firmeza en la denegación de peticiones de gasto infundadas si proclamaran la adhesión a una regla clara..."*

Eso es exactamente lo que ha pasado con los presupuestos de Formación. Aprovechando que el impacto de la Formación no siempre es fácil de medir y que los dioses nos han sido favorables bendiciendo con abundancias casi todas las acciones empresariales, hemos inducido sin ningún rubor un descabellado principio general: que todo lo que se parece a la Formación es clave para la marcha de la Empresa. E incluso para evitar incómodas limitaciones conceptuales hemos rebautizado la función como "Desarrollo de los RRHH".

Ahora que llegan las vacas flacas, debemos desbaratar unos cuantos bulos que nos han tenido cómodamente exentos de algunas obligaciones. **En cuatro negaciones podemos resumir los temas a revisar:** ni es difícil medir el impacto de la Formación, ni toda la formación impacta en el resultado de la empresa, ni se puede mejorar el Desarrollo de los RRHH sin medirlo, ni todo el Desarrollo de los RRHH es bueno para los resultados de la Empresa.

### **No es difícil medir el impacto de la Formación.-**

Empecemos por medir el **impacto de la formación. El que sí se puede medir en las pequeñas cosas, como la innovación, pero estamos empeñados en buscar fórmulas magistrales que midan las grandes revoluciones que jamás haremos.** La respuesta está en la Detección de Necesidades, en el planteamiento del problema y en la elección de los objetivos que deben ser

definidos con cifras, con indicadores que siempre girarán entorno a las magnitudes habituales de todo cuadro de mando, como son Cantidad, Calidad, Plazo y Coste.

Primero hay que definir el problema, o sea la Necesidad de Formación cuando lo sea, y después el objetivo, o lo que es lo mismo, lo que se pretende alcanzar con la Acción de Formación. Y ni para uno ni para otro valen los epítetos, los calificativos. No puede enunciarse un problema en términos de opinión ni un objetivo como una declaración de buena voluntad. Decir que "esta unidad no funciona bien" y que "queremos que funcione mejor" no es el enunciado ni de un problema ni de un objetivo; son opiniones subjetivas, un juicio de valor y una declaración de intenciones. Decir que "la tramitación de un expediente de compras cuesta 6 días, ó 1200 €, o que tenemos un 10 % de errores", sí que puede asumirse como un problema; y en la misma magnitud "mejorada" sí que podríamos enunciar el objetivo.

Del análisis de las causas del problema salen las necesidades de formación y de los indicadores del problema y del objetivo sale la medición del impacto de la formación.

**Desgraciadamente esta inconmensurabilidad de la formación cuele demasiadas veces como un dogma de fe.**

#### **No toda la formación impacta en el resultado de la empresa.-**

Sigamos por discernir qué formación impacta en el resultado de la empresa y cual no. En realidad esta segunda cuestión queda sin contenido una vez resuelta la primera, cuando empezamos a medir el impacto.

De hecho algún tipo de formación que hoy se realiza con mucha solemnidad ni siquiera pasaría el primer filtro, el de elegirla como una posible solución a un problema detectado. Continuando con los ejemplos del punto anterior ¿Alguien podría afirmar y elegir como la solución a los "problemas de plazo en la tramitación de las compras" un Curso que enseñe a todas las personas del Departamento de Compras la llamada Programación Neurolingüística (PNL)? Pues eso, sin comentarios. Puede que valga para otra cosa, pero para resolver estos problemas no. Así que el problema no está en medir el impacto una vez hecha una formación equivocada, el verdadero problema es otro, es el porqué se ha hecho esa formación, es el criterio con el que se ha decidido que ésa es la necesidad de formación para resolver ese problema y lograr qué objetivos.

#### **No se puede mejorar el Desarrollo de los RRHH sin medirlo.-**

Y en respuesta a la tercera cuestión, naturalmente que se debe medir el Desarrollo de los RRHH para poder mejorarlo; como tantas otras cosas en la empresa y en todos los órdenes de la vida. Sin lugar a dudas el Desarrollo puede ir más allá de la Formación, pero nunca puede ser la zona franca en la que reubicar algunas actividades para eludir todo control. El control al que estarían sometidas si fuesen Formación, el mismo control para medir el impacto en los resultados de la empresa al que está sometida toda acción de Formación, se le debe aplicar también a toda acción de Desarrollo de los RRHH.

Deberían ser medidas igual que la Formación. Si alguien considera, y continuando con los ejemplos anteriores, que la solución a los "problemas de plazo en el proceso de compras" es realizar una sesión, o varias, de risoterapia, pues adelante. Lo único que hay que hacer para medir como contribuye la risoterapia a los resultados de la empresa es comprobar "en cuantas horas se ha reducido la tramitación del

expediente de compras o en cuantos euros se ha abaratado o en que porcentaje han disminuido los errores en su procedimiento” después de las risas.

### **No todo el Desarrollo de los RRHH es bueno para los resultados de la Empresa.-**

Y respecto a la cuarta cuestión, mantengo que no todo Desarrollo de los RRHH es bueno para los resultados de la Empresa. Son muchos los ejemplos que se me ocurren, pero para no alargar innecesariamente los razonamientos de este artículo me remito a lo dicho en la segunda cuestión y, como no, a lo dicho por los clásicos, que esto siempre viste mucho.

Me remito a la segunda cuestión recordando que si cualquiera que sea la acción, como bajar haciendo rafting por un barranco, demuestra al aplicarle la medición de su impacto en los resultados de la empresa que sí, que ha logrado “acortar el proceso de compras”, pues adelante con el balseo.

Y con la remisión a los clásicos recordaré que al igual que dijeron aquello tan mentado y socorrido, como inconstitucional, de “mente sana en cuerpo sano”, otro clásico romano y bilbilitano dijo aquello de “al pueblo pan y circo”. Probablemente es lo que volvería a decir Marco Valerio Marcial ante algunas propuestas deportivas para mejorar los resultados de la empresa. Pero lo dicho, si después de aprender estrategia y tácticas para tratar a los motivadísimos y multimillonarios futboleros, el “Director de Compras es capaz de acortar, abaratar y perfeccionar el proceso de compras” y se demuestra la relación causa efecto, puesta ya está.

### **La Formación y el Desarrollo de los RRHH deben ser “Rentables” y “Útiles”.-**

Resumiendo, que tanto la Formación como el Desarrollo de los RRHH deben ser “Rentables” y “Útiles” para los resultados de las Empresas, y de las Administraciones Públicas claro, que también los tienen. La Formación Continua no es un fin en sí misma, sino que debe estar al servicio de los intereses de la Empresa y del Trabajador.

Esta crisis, que es mala para casi todo, va a tener un beneficioso efecto de catarsis en la Formación y en el Desarrollo de los RRHH. Va a purificar y permitir una adecuada selección de acciones en función de criterios como la Rentabilidad y la Utilidad. Va a permitirnos implantar la “Regla del Gasto” en estos temas.

**Y por fin vamos a gastar todo el Presupuesto de Formación sólo en aquellas acciones que aporten un valor medible, es decir, que impacten inequívocamente y de forma positiva en el negocio.**

En los **nuevos presupuestos**, que responden a las nuevas consignas y objetivos empresariales para superar la travesía del desierto, ya se están aprobando tres tipos de partidas: Las destinadas a Acciones de Formación que desarrollen Competencias de Dominio; las que requieren los Proyectos para la Organización e Innovación de Procesos y Procedimientos; y también las destinadas a la modificación de Sistemas de Gestión de RRHH que respondan a las variaciones en la Definición de Puestos de Trabajo que se deriven de los cambios en los procedimientos de trabajo.

Respecto a la **Formación en Competencias de Dominio**, únicamente recordar que permite medir los resultados fácilmente; ya que son las acciones que analizan y mejoran las Tareas propias de cada oficio: (Cómo Vender, Comprar, Analizar Riesgo, Recuperar Impagados, Gestionar Stocks, Distribuir, Producir, Organizar,

etc.), con objetivos funcionales claros que se integran fácilmente en el objetivo final de toda empresa, como es: rentabilizar el capital invertido.

Y de los **Proyectos para la Organización e Innovación de Procesos y Procedimientos** recordar que ésta es la manera de adecuar los medios y recursos disponibles a los fines de cada Empresa o Administración. Y que sólo organizando e innovando los procesos de trabajo se pueden practicar economías en el gasto. Por supuesto a partir de estos cambios surgirá la necesidad de **Redefinir los Puestos de Trabajo y adecuar los sistemas de Gestión de RRHH** a las nuevas realidades.

Y en los tres casos siempre sometiéndose la decisión de dotar la partida presupuestaria correspondiente a la **"Regla del Gasto"** que perfectamente podría ser, salvo mejor sistema, la de cuantificar la Rentabilidad y la Utilidad de cada Acción, Proyecto o Sistema.

**Así que lo dicho, en Formación necesitábamos una crisis ya.**