

La formación, para septiembre

Juan F. San Andrés

Director de recursos humanos de Oracle para Sur de Europa

La formación es una de las actividades más aplaudidas. No es raro, casi todo lo relacionado con ésta es atractivo: contribuye a mejorar profesionalmente, permite romper la rutina diaria de trabajo y socializar con compañeros. Después del pago de los salarios y seguros, la formación suele ser la segunda mayor partida presupuestaria de recursos humanos. Los formadores son caros, en términos absolutos. Que lo sean o no dependerá de lo bien que lo hagan. Los hoteles y la logística son otro abultado capítulo y los costes ocultos por el cese de actividad de los asistentes no lo son menos.

Soy un defensor a ultranza de la formación, pero de la gestionada con rigor, con resultados demostrables y eficiencia económica. No hay ningún problema en invertir el cuatro por ciento de nuestras ventas en esta partida si podemos demostrar razonadamente que ha sido decisivo para mejorar los resultados.

El problema es que esa relación entre inversión y retorno no es nada clara y queda muchísimo por hacer. Hay que usar la formación sólo para aquello en que puede dar resultados –problemas de proceso o de mala dirección no se arreglan con un taller de reflexión–. Es necesario construir los programas con rigor profesional, hacer verdadero diseño a medida aprovechando todo lo que hoy se sabe; ¿Cómo ignorar las aportaciones de Mager, Rummel y otros? Comprar cursos ya diseñados –algunos son muy buenos– debería ser la excepción y no la regla. Se debe definir bien qué cambiará el curso y cómo lo mediremos. Hay que exigir más y mejor a los formadores, no bastan el voluntarismo y la experiencia en otras actividades. Entrenar adultos es una actividad compleja. El verdadero profesional debería ofrecernos y aconsejarnos sobre las opciones técnico-pedagógicas disponibles para el problema que queremos mejorar –pocos lo hacen– y estar tan preocupado como deberíamos estarlo en recursos humanos por cómo medir el resultado de la acción. De momento esta asignatura queda para septiembre.

Expansión y Empleo 5 y 6 de julio de 2003