

# Alinear el conocimiento con la estrategia

**Para que el plan de formación de una empresa aporte valor es fundamental alinearlo con la estrategia de negocio, personalizarlo y que tenga flexibilidad para adaptarse a los cambios.**

JUAN FAJARDO. Madrid

El objetivo de formar a los empleados es que sean mejores y que esto influya positivamente en los resultados de la compañía. "La formación no es un premio ni un beneficio social, es una necesidad", resalta José Arias, responsable de formación y reclutamiento de Unilever. "Por eso, es fundamental que el plan formativo de una organización vaya en línea con la estrategia de negocio para que ayude a conseguir los objetivos marcados. Hay que traducir las necesidades de la empresa en acciones formativas concretas", añade.

El siguiente paso a la hora de gestionar la formación es detectar qué se necesita entrenar. Según María Camino, responsable de este área en Caixa Galicia, "hay tres grandes fuentes: conocer bien la compañía manteniendo un contacto continuo con los responsables de las distintas áreas; el propio mercado -ver qué está haciendo la competencia-; y la evaluación de los empleados y de los programas formativos". En este sentido, las organizaciones que tienen un modelo de gestión por competencias lo tienen más fácil. "Esto te permite saber las cualidades que necesita un profesional para desempeñar su puesto y con las evaluaciones y las entrevistas de desarrollo, ver el gap que existe y diseñar conjuntamente -mando y colaborador- su plan", señala José Antonio Ortego, responsable de formación y desarrollo de Oracle Ibérica.

La educación ha pasado a ser responsabilidad del trabajador. "En nuestra compañía, el plan de formación lo diseña el empleado y lo consensúa con su jefe. Así, nunca va a un programa en el que no esté interesado", añade Ortego.

## Más que un curso

Arias destaca que "el entrenamiento no es hacer un curso. El desarrollo puede incluir acciones muy diversas: asistir a conferencias, lecturas, conversaciones con superiores, actuaciones personales...". Los programas se suelen dividir según su tipología: actualización -idiomas, ofimática...-, especialización -para desempeñar sus funciones- y habilidades -para desarrollar competencias-.

La suma de los planes individuales con los aspectos estratégicos de negocio en los que se quiere incidir es lo que determina el anual de la compañía. "No se debe planificar el cien por cien. Hay que dejar siempre un margen para los imprevistos o cambios que surgen a lo largo del año en la organización", explica Camino.

## A medio y largo plazo

Los planes deben ser flexibles y diseñarse a medio y largo plazo, priorizando en las acciones por orden de importancia. Si no, señala Camino, "siempre llegas tarde". Además de mantener un contacto permanente con los mandos para detectar las necesidades de sus profesionales, es vital coordinar con ellos el calendario", señala Ortego. Los programas se tienen que realizar en momentos en los que la carga de trabajo lo permita y que estén distanciados en el tiempo.

Una vez concluida la acción, llega el momento de las evaluaciones. "Por un lado, es importante ver la satisfacción de los trabajadores a través de un cuestionario breve y bien estructurado que permita obtener una radiografía objetiva", dice Camino. "Pero también es necesario valorar lo que han aprendido los participantes -a través de un examen o de un caso práctico- y ver cómo se llevan lo aprendido al trabajo diario", añade. En este sentido, Ortego destaca que "si algo no se puede medir es mejor no hacerlo. Aunque no siempre se puede establecer el retorno de la inversión de forma cuantitativa, sí es posible observar los cambios cualitativos que se producen".

## **Carga administrativa de la formación**

Los responsables del departamento de recursos humanos encargados de gestionar la formación tienen una gran carga administrativa: "Realizar un seguimiento de los presupuestos a lo largo del año es crítico para ver las decisiones que se tienen que tomar, porque si no se es flexible quiere decir que no se está alineado con la empresa; explica María Camino, de Caixa Galicia. Gestionar las subvenciones públicas también roba bastante tiempo a estos profesionales. Además de las tareas logísticas, como buscar sala, materiales, alojamiento o encargarse del desplazamiento de los asistentes, el diseño del calendario con los continuos cambios también es bastante significativo. Por otra parte, está el trato con los proveedores. Según José Antonio Ortego, de Oracle Ibérica, "es fundamental mantener una relación continua con ellos: adaptar los contenidos de los cursos a las peculiaridades de la empresa o del área donde se van a impartir, seleccionar a los profesores que mejor encajen en la organización...". Otra tendencia que se está imponiendo en muchas compañías es apostar por los formadores internos. Esto, aunque permite ahorrar costes, implica más trabajo para los responsables de formación. Para solucionar la carga administrativa, las organizaciones tratan de mecanizar al máximo algunos procesos.

Publicado en Expansión y Empleo, 3 y 4 de abril de 2004