

Artículo de opinión

Mayo 2009

Autor: Felipe Ynzenga Aranda, Director Adjunto de INFOVA

Ecoaula Opinión



Por FELIPE YNZENGA ARANDA

Formación... ¿estrategia o gasto?

En tiempos de crisis hay una creencia generalizada que afirma que lo primero que las empresas reducen son los presupuestos de publicidad y de formación. Es discutible pensar que la crisis haya provocado un descenso de la demanda de formación. Entonces, ¿qué parte del presupuesto se ha reducido? En tiempos de bonanza, las empresas buscaban impartir sus programas de formación en lugares originales, apartados u hoteles de categoría, vinculando buena parte del presupuesto a los gastos de desplazamiento, alojamiento y dietas, lo que supone, en ocasiones, más de un 50 por ciento del coste total del proceso.

Como en cualquier área empresarial, los departamentos de formación buscan alternativas creativas e innovadoras, más efectivas, pero a su vez, más baratas. Hoy, la formación es más selectiva, dedicando sus esfuerzos a formar en tiempos de crisis a líderes y colaboradores de alto potencial, para hacer de ellos, profesionales que apoyen a la empresa, no solo a superar el bache, sino a prepararla hacia un futuro sostenible.

Los responsables de formación y directores de recursos humanos se enfrentan a un gran reto: menos recursos, mejores resultados. La presión de la dirección y la delicada situación del momento han hecho que algunas empresas comiencen a trabajar con nue-



GETTY

vas alternativas, que ofrezcan a su vez, valor añadido a los procesos de formación. Se incrementa la financiación de procesos a través de las subvenciones del Estado (Fundación Tripartita), aumenta en torno a un 30 por ciento con respecto al año anterior, los programas *e-learning* y hasta un 15 por ciento la formación individualizada con programas de desarrollo en sala y *coaching*. La duración de los procesos se reduce hasta la mitad. Son metodologías que están resurgiendo y su combinación hace de éstas una herramienta altamente efectiva para el desarrollo. El uso de metodologías diferentes en

un mismo proceso, como la formación *online*, formación presencial (en sala y en entornos abiertos), *coaching*, conferencias, seguimientos individualizados, presentan un cartel muy amplio de posibilidades. En el siglo XXI la tecnología juega un papel decisivo que facilita la gestión de los recursos humanos, el diseño de los planes de formación y su medición, unifica criterios y políticas de actuación entre países, con culturas y perfiles diferentes. La evaluación de los procesos y su seguimiento permite obtener respuestas concretas y aplicables directamente al diseño de nuevos programas en fun-

ción de las necesidades detectadas.

El propósito es crear un entorno con las mejores condiciones, hacer de la empresa un lugar atractivo para trabajar, que apoye, no sólo el desarrollo de los equipos de trabajo, sino la captación y retención del talento en la organización. Ya no hablamos ni de empleados, ni de colaboradores y mucho menos de trabajadores, ahora el enfoque está en detectar las necesidades de nuestro *cliente interno*. Esta nueva dirección exige un mayor esfuerzo y atención en todas las fases del proceso: detección, planificación, diseño, implementación, evaluación, seguimiento. Es para ello fundamental hacer una selección rigurosa de los proveedores, que juegan un papel determinante en el proceso creativo durante el diseño de los programas y procesos formativos.

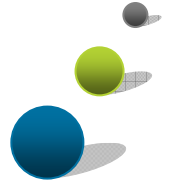
Las reuniones estratégicas, de departamento, convenciones e incluso un viaje de incentivos, son también momentos concretos en los que la formación se presenta como una alternativa de apoyo, siempre que esté alineada con los objetivos de la empresa. Un punto de partida correctamente definido, un trabajo previo que cada participante debe preparar antes del encuentro, un plan de acción y la definición de unos compromisos concretos, favorece su efectividad.

Es momento de reinventar, de optimizar recursos y revisar fórmulas del pasado. La creatividad, la innovación y el sentido común juegan un papel determinante. Ésta es una excelente oportunidad para evaluar qué formación es relevante y efectiva y qué procesos son clave para la empresa y apostar por ellos.

HOY LA FORMACIÓN SE HA HECHO MÁS SELECTIVA

EL RETO ES: MENOS RECURSOS, MEJORES RESULTADOS

© Felipe Ynzenga Aranda es Director Adjunto de INFOVA



FORMACIÓN, “ESTRATEGIA” O UN GASTO MÁS A REDUCIR

En tiempos de crisis hay una creencia generalizada que afirma que lo primero que las empresas reducen son los presupuestos de publicidad y de formación.

Es discutible pensar que la crisis haya provocado un descenso de la demanda de formación. Entonces, ¿qué parte del presupuesto se ha reducido? En tiempos de bonanza, las empresas buscaban impartir sus programas de formación en lugares originales, apartados u hoteles de categoría, vinculando buena parte del presupuesto a los gastos de desplazamiento, alojamiento y dietas, lo que supone, en ocasiones, más de un 50% de los costes totales del proceso.

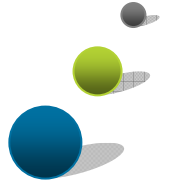
Como en cualquier área empresarial, los departamentos de formación buscan alternativas creativas e innovadoras, más efectivas, pero a su vez, más baratas. Hoy, la formación es más selectiva, dedicando sus esfuerzos a formar en tiempos de crisis a líderes y colaboradores de alto potencial, para hacer de ellos, profesionales que apoyen a la empresa, no solo a superar el bache sino a prepararla hacia un futuro sostenible.

Los responsables de formación y directores de recursos humanos se enfrentan a un gran reto, “menos recursos, mejores resultados”. La presión de la dirección y la delicada situación del momento, ha hecho que algunas empresas comiencen a trabajar con nuevas alternativas, que ofrezcan a su vez, valor añadido a los procesos de formación. Se incrementa la financiación de procesos a través de las subvenciones del Estado (Fundación Tripartita), aumenta en torno a un 30% con respecto al año anterior, los programas e-learning y hasta un 15 % la formación individualizada con programas de desarrollo en sala y coaching. La duración de los procesos se reduce hasta la mitad. Son metodologías que están resurgiendo y su combinación hace de éstas una herramienta altamente efectiva para el desarrollo.

El uso de metodologías diferentes en un mismo proceso, como la formación on-line, formación presencial (en sala y en entornos abiertos), coaching, conferencias, seguimientos individualizados, presentan un cartel muy amplio de posibilidades. En el siglo XXI la tecnología, juega un papel decisivo que facilita la gestión de los recursos humanos, el diseño de los planes de formación y su medición, unifica criterios y políticas de actuación entre países, con culturas y perfiles diferentes. La evaluación de los procesos y su seguimiento, permite obtener respuestas concretas y aplicables directamente al diseño de nuevos programas en función de las necesidades detectadas.

El propósito es crear un entorno con las mejores condiciones, hacer de la empresa un lugar atractivo para trabajar, que apoye, no solo el desarrollo de los equipos de trabajo, sino la captación y retención del talento en la organización. Ya no hablamos ni de empleados, ni de colaboradores y mucho menos de trabajadores, ahora el enfoque está en detectar las necesidades de nuestro “cliente interno”. Esta nueva dirección exige un mayor esfuerzo y atención en todas las fases del proceso: detección, planificación, diseño, implementación, evaluación y seguimiento. Es para ello fundamental hacer una selección rigurosa de los proveedores, que juegan un papel determinante en el proceso creativo durante el diseño de los programas y procesos formativos.

Las reuniones estratégicas, de departamento, convenciones e incluso un viaje de incentivos, son también momentos concretos en el que la formación se presenta como una alternativa de apoyo, siempre que esté alineada con los objetivos de la empresa. Un punto de partida correctamente definido, un trabajo previo que cada participante debe preparar antes del encuentro, un plan de acción y la definición de unos compromisos concretos, favorece su efectividad.



Es momento de reinventar, de optimizar recursos y revisar fórmulas del pasado. La creatividad, la innovación y el sentido común juegan un papel determinante. Esta es una excelente oportunidad para evaluar qué formación es relevante y efectiva y qué procesos son clave para la empresa y apostar por ellos.