

LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, DE LOS PLANES A LAS ACTITUDES

Qué se puede decir sobre un asunto tan comentado y conocido como la formación que no sepa un público experto como al que se dirige esta revista. El planteamiento puede consistir en ir más allá de las obligaciones y responsabilidades de las organizaciones en formar a sus plantillas, mediante la creación de una inquietud y cultura de la formación, el aprendizaje y el cambio constante inherente a la propia Organización. Se basa en la consideración de la formación desde una perspectiva global, que contemple las necesidades y beneficios tanto de las organizaciones como de los empleados, adaptadas a las circunstancias y características organizativas actuales.

Tres mentes privilegiadas nos dejan estas frases que acompaño, de sobra conocidas, si bien considero, anticipando la reflexión que desarrollaré en este artículo, que manifiestan una orientación que queda coja, que no acomete el tema

de la formación con ese alcance global.

Históricamente, la necesidad de formar a las plantillas estaba motivada en la adaptación a las nuevas técnicas, métodos y procesos para realizar las funciones de cada puesto de trabajo. Las empresas armaban planes de formación, cursos necesarios para cada puesto, maestros formadores y mentores en las industrias. Las auditorías tan en boga comprobaban (y comprueban) que efectivamente se había formado a las personas, e incluso se comprobaba (y comprueba, o documenta cuanto menos) que de algún modo se ha medido el aprovechamiento de dicha formación para saber en qué grado ésta ha sido útil en la mejora del desempeño. Por tanto, la formación ha sido y es en la mayoría de las empresas una reacción a una necesidad de mejora.

En el marco empresarial actual, el fundamento de la necesidad

de formación se basa en el hecho que a nadie se nos escapa de que las empresas necesitan ser cada vez más ágiles, más cambiantes para adaptarse a un entorno que demanda nuevos productos, nuevas formas de hacer, con una competencia feroz, y unos procesos más tecnificados, complejos, en un mundo globalizado. Ante este reto ¿cuál es entonces la diferencia en la orientación de la formación que nos hará dar la respuesta competitiva adecuada en el mercado? ¿Qué nos hará tener a los equipos más preparados y motivados para lograr trabajar de la manera más excelente? No me cabe duda de que es la actitud de las personas hacia el aprendizaje.

Las organizaciones, cuando hacen procesos de selección de personas, buscan en los candidatos a aquéllos que poseen una serie de capacidades clave definidas en los perfiles competenciales de los puestos. En ocasiones son puestos técnicos



JAVIER ZABALLA – SOCIO DIRECTOR DE ZABALLA

que precisan de unos conocimientos específicos, en otros se precisa el dominio de varios idiomas, en un equipo comercial competencias de habilidad relacionales, etc.

También existen organizaciones que adicionalmente buscan unos puntos comunes en todos los procesos de selección que realizan, pues tienen definida qué cultura de empresa quieren en su organización, y por tanto inciden en algunas competencias buscando comportamientos comunes de los equipos y así intentan conformar su cultura de empresa. Por ejemplo, una empresa puede priorizar la búsqueda del rasgo

común de la predisposición al trabajo en equipo vs personas más individualistas y autónomas. Utilizan ese criterio como norma general para todo tipo de puestos. Su orientación les hace quizás trabajar integrándose en equipos de gestión por proyectos. Bien, la consideración que propongo en el aspecto formativo es orientar

la selección de personal (e incluir en las evaluaciones competenciales de desempeño que periódicamente se hacen a la plantilla) competencias relacionadas con el hambre por aprender, la capacidad y disposición para adaptarse al cambio, por desaprender las formas de hacer tradicionales y partiendo desde cero reinventarse en nuevos conocimientos, la mentalidad abierta, la curiosidad... Esta cualidad, esta competencia que podríamos llamar "competencia formación" es lo que debemos buscar en nuestros equipos de personas. Las selecciones deben enfocarse a esta actitud de aprendizaje para todos los puestos de la organización, al tiempo que trabajamos la cultura con el equipo actual.

La Dirección de la empresa tiene que facilitar, organizar, orientar esa hambre de los equipos por aprender, y dirigirla hacia sus intereses estratégicos contemplados con una perspectiva amplia. Conseguiremos equipos moti-

vados, polivalentes y dispuestos para detectar nuevas formas de hacer y de adaptarse a cualquier cambio, posicionando a la organización en primera línea, con carácter innovador.

Al escuchar esa frase de que "las organizaciones, más que motivar al empleado, deben contratar empleados que vengan motivados de casa, y su labor es no desmotivarlos" mi impresión es que tiene un fondo cierto y real, (aunque resulte quizás exagerada, puesto que no es mucho pedir que se potencie un poco más la labor por motivar a las personas). Pues en el entorno formativo, diría que lo fundamental, el pilar y base del éxito de una empresa ágil, innovadora y excelente, pasa por tener un equipo de personas que le exija, demandando formación. Personas que tengan nuevas ideas, que sean inquietas, de modo que la labor de los líderes, apoyados por el área de personas, sea dar operatividad a esa demanda facilitando

los medios para formarse. Es decir, debemos crear una cultura del aprendizaje. Hay que venir de casa con ganas de aprender, valorar positiva-

Richard Branson dijo: "Forma bien a la gente para que pueda marcharse, trátales mejor para que no quieran hacerlo".
Derek Bok pronunció: "Si crees

un equipo con mentalidad de bebés que alimentar. La formación debe demandarla el equipo de personas de plantilla, como cultura colectiva, con



mente esa actitud, motivar al empleado para que demande formación y busque la mejora en sus competencias para su desempeño, y paralelamente habilitar los medios para procurar esa formación que den satisfacción a los objetivos tanto del empleado como de la organización, puesto que todo avance en la misma redund directamente en los intereses empresariales.

Hay tres frases míticas respecto a la formación:

Henry Ford acuñó la frase "Sólo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan... no formarlos y que se queden".

que la formación es cara, prueba con la ignorancia".

Mi reflexión sobre estas conocidas frases es que dan una visión limitada de la formación, resaltan su importancia y los inconvenientes de su ausencia, pero cargan la responsabilidad de la misma en la Dirección de las empresas, cuando lo que se precisa es que se trate de algo compartido por todos, yendo más allá si hay cultura del aprendizaje será el comportamiento común de las personas quien oriente a un impulso formativo real. Si tienes que impulsar la formación, tienes

mentalidad y hambre de aprender, sin miedo al error, al no saber, al inicio duro.

Para ello la Dirección, especialmente la de personas, debe establecer políticas que fomenten la formación en sentido amplio, con visión de largo plazo (no sólo aquella formación que precisa un conocimiento de necesidad inmediata). Los modelos en la gestión de personas seguirán esta orientación para definir carreras profesionales y retributivas orientadas a la polivalencia, a las nuevas funciones y formas de hacer. El reconocimiento de la organi-

zación a estas actitudes, la promoción, el apoyo a los “valientes” que aplican y practican lo aprendido proponiendo nuevas formas de hacer,

Es fundamental la idea de que hay que concebir la formación como la orientación al aprendizaje, como el reto de buscar la mejor manera de hacer para

generar, sino porque las tendencias de alcanzar el logro no estarán determinadas tanto por la cuantía del salario, ni por la seguridad de un puesto de



aprender, que tienen iniciativa, es fundamental para emparar la cultura en esta línea.

No menos importante, cabe señalar, es la consideración del error entendido como una fase del aprendizaje y nunca como un punto de penalización, en el contexto que menciono.

Otro aspecto fundamental que debe contemplarse desde la Dirección es evitar el miedo al cambio, adoptando la actitud de reconocimiento frente al cambio, es decir, de que “la inquietud debe provenir de quedarse estancado”.

conseguir dar el máximo de cada partícipe para lograr el reto de conseguir la excelencia en cada proyecto, y que esta actitud sea entendida y adoptada de forma común en el equipo. Siendo por tanto una palanca de apoyo al trabajo en equipo, compartir experiencias y conocimientos, errores y fracasos.

Tomando en cuenta todo lo anterior, el resultado irá en la línea de que nuestros equipos estarán formados por trabajadores que se sientan muy motivados con experimentar y aprender, ya no sólo por la empleabilidad que pueda

trabajo, sino que se dirigirán hacia la consideración de que el verdadero logro es hacerlo en una empresa innovadora, que sea reconocida por ello (como “un Tesla” que abre brecha). Esto supone trabajar en proyectos ambiciosos e innovadores que se reconozcan como tal en el entorno de cada organización, tanto interno como externo.

En suma, **la cultura del aprendizaje** continuo creará empresas de éxito, empleados motivados, sinergias gestionando el conocimiento en organizaciones abiertas y exitosas.