



DOSSIER EMPRESARIAL

Inicio

Lunes, 23 de Febrero de 2009

Edición Impresa

Opinión

Mercados

Archivo

Subscripción

Publicidad

Contacto

Última Hora

Opinión

14:51

El Gobierno dice que será "neutral" con la compra de Endesa, si se garantiza el suministro

13:49

Los bancos nombran presidente a Vitalino Nafría tras hacerse con Metrovacesa

12:08

Inminente rúbrica del acuerdo de Enel y Acciona sobre Endesa

11:47

Saab suspende pagos

10:26

Indra negocia con Abengoa la compra de Telvent, su filial tecnológica

9:45

El beneficio neto de Bolsas y Mercados Españoles retrocedió un 5,2% en 2008

8:43

Sevilla Endesa emite una factura mensual de la luz de más de 169.000 euros

Philios Andreou : Formación en periodos de crisis

La formación, como el marketing, es un apartado en el presupuesto de una empresa que se puede considerar como un gasto o como una inversión según como uno lo utilice. Si lo utilizamos como un gasto, lo mejor es reducirlo en situaciones de crisis. Si es una inversión, en periodos de decrecimiento es mejor realizarla especialmente si pensamos que nos puede ayudar a llegar a resultados a corto o medio plazo.

Pero, ¿qué hace que el presupuesto en formación sea un gasto o una inversión? Hay tres puntos clave:

1. Para que realmente sea una inversión la formación tiene que estar ligada a mejorar aspectos que impacten en el negocio. Un ejemplo es la formación que permita a las empresas aumentar su eficacia y productividad. En muchos países una formación especialmente importante es la que versa sobre Gestión del Negocio. Si los empleados entienden cuáles son las palancas del negocio, tomarán mejores decisiones, y esas decisiones contribuirán a mejorar la productividad.

2. Tiene que ser relevante y práctica para que lo que se aprenda pueda implementarse en la empresa.

3. Debe estar basada en las metodologías más efectivas del aprendizaje para asegurarse una retención mayor y una puesta más fácil en practica. Si, como está demostrado, las simulaciones son 8 veces más eficaces que la formación en aula tradicional, puede que su utilización sea uno de los temas a tener en cuenta. En este sentido, de media, las personas que participan en sesiones de formación recuerdan un 5% de lo que escuchan, un 10% de lo que leen y un 20% de los que ven y escuchan en presentaciones multimedia. Pero si se utilizan métodos como enseñar a través de la actuación o aplicar inmediatamente lo aprendido las tasas de retención de usuario se disparan hasta el 80%, según un estudio de Corporate Universities, Jeanne Meister.

Propongo un ejercicio de imaginación. Tenemos un equipo de fútbol y las cosas no van bien tanto en el aspecto deportivo como en el económico. Estamos perdiendo partidos, lo que hace que la gente pierda la ilusión y que sean cada vez menos los que vienen a vernos, ingresando entonces menos dinero. ¿Deberíamos entrenar menos? Sería una manera de reducir costes...

En realidad, cualquiera diría todo lo contrario: «Ahora es el momento de entrenar más, ahora es el momento de luchar más. Si no lo hacemos, difícilmente podremos cambiar y volver a obtener la confianza de los aficionados».

Por lo cual surge el segundo interrogante:

¿El e-learning puede ser la solución para optimizar las inversiones en formación? Depende. Es una opción errónea si optamos por esta modalidad sólo por el ahorro de costes. Un buen programa de e-learning puede ser tan costoso como las sesiones presenciales. Su uso como solución barata colgada en una web da como resultado, en primer lugar, una menor efectividad por el hecho de que la gente generalmente no entra o no completa el curso. En segundo, menor poder de seducción y menor entendimiento por parte del alumno. En tercer lugar, no podemos olvidar que un parte formativa requiere la discusión con otras personas para el aprendizaje colectivo, y un programa diseñado con el coste como único factor de selección no facilita esa opción.

Formación sí, y con las herramientas más efectivas, pero ¿sobre qué temas? ¿Debe ir la formación encaminada a fortalecer o desarrollar factores como innovación y creatividad, como tanto se proclama hoy en día?

La innovación en los negocios es uno de los aspectos clave de crecimiento y diferenciación, pero sólo si va ligado al entendimiento del propio negocio. No tendría sentido invertir en cursos sobre cómo ser más creativo o innovador con técnicas de creatividad e innovación si no estamos seguros de que nuestra gente entiende perfectamente nuestro negocio, nuestras medidas de resultados y nuestras palancas para generar ingresos y rentabilidad.

En periodos de crisis, decrecimiento o incertidumbre es cuando más hay que entrenar a los equipos, con los enfoques adecuados, y cuando las empresas deben diseñar estrategias para afrontar el cambio.

Ahora bien, estas estrategias, ¿compiten sólo al equipo directivo? En absoluto. En muchas empresas las estrategias se confeccionan en los despachos de Dirección, dejando al resto de la organización con el mensaje de implementarlas sin preguntas. El problema es que resulta imposible implementar algo que no entiendes o que no compartes, y ahí está la clave de los resultados exitosos de una empresa. En todos los estudios tanto académicos como los realizados por consultoras estratégicas se demuestra que los problemas de las empresas no radican en una estrategia errónea sino en su incapacidad para implementarla, y eso tiene que ver con la resistencia al cambio de las personas.

Las empresas deberían ayudar a toda la organización a entender sus posiciones estratégicas, el entorno, las claves del crecimiento y las métricas/indicadores para que todo el mundo pueda trabajar hacia la consecución de los resultados. Alineación en la empresa es el nombre del juego. El famoso dicho remar en la misma dirección pero poniendolo en práctica e invirtiendo en ello para poder exigirlo a la gente a posteriori.

Philios Andreou es vicepresidente Senior de BTS Iberia