



De tendencias de formación a exigencias de desarrollo

El autor plantea la exigencia a proveedores de servicios de formación y desarrollo de ofrecer algo útil y serio a las empresas que contratan estos servicios. A través de las manifestaciones de un Director General a sus directivos muestra como el desarrollo puede ofrecer respuestas. Da también las claves a directores de Formación y Desarrollo para huir de lo tradicional y hacer una elección útil.

Mauricio García Dorvier, experto en Desarrollo Directivo.
www.areadeliderazgo.com.

Dariamente, las empresas que contratan servicios de formación, reciben de 3 a 5 llamadas de proveedores. En la mayoría de los casos el primer input que se da al posible cliente es: "...formación coste 0", el segundo input que se da parece resultarles irrelevante, de manera que quedan atrapados por el "coste 0". Sinceramente, como proveedores, podemos exigirnos más.

¿Qué piensan nuestros clientes? Muchos Responsables de las Áreas de Formación y Desarrollo, nos han comentado que no quieren correr el riesgo de que al contratar algo nuevo, o diferente, la gente se queje. Lamentablemente, están llegando a creer que en formación y desarrollo no hay nada nuevo y útil. Esto es una clara señal de que los proveedores de formación y desarrollo tenemos que exigirnos más.

Con menos recursos y reduciendo salarios en sus equipos, las empresas tienen que facturar más, y mantener alta la motivación y el compromiso de sus Equipos. Así, el directivo o manager se ha convertido en un Superhéroe y corre y corre, pero no sabe muy bien qué hacer... y muchos empiezan a sentirse mal,... son muchas las cosas que tienen que atender, son temas de todos los días: El matrimonio, los hijos, las hipotecas, la salud, los amigos, el trabajo, los clientes, los recortes, los compañeros, la falta de tiempo,...

HUIR DE LO TRADICIONAL

Si a proveedores, clientes, y directivos (usuarios de formación y desarrollo) se nos exige algo más ¿Qué podemos hacer? Trabajar con la realidad..., huir de “lo de siempre” del “más de lo mismo” de lo tradicional, e intentar hacer las cosas de otra manera. Las empresas que contratan desarrollo, podrían exigir a los proveedores que, en este nuevo entorno, ayuden a sus directivos a organizarse mejor; a pensar y planificar mejor; a tomar decisiones con seguridad, a tener un diálogo interno saludable, a llegar el lunes con ganas, como si fuera viernes. Gran parte de esto se puede hacer, y además, se consigue reduciendo muchas otras cosas.

Los proveedores de formación y desarrollo no podemos ir con fórmulas y tópicos de los años 90 o de primeros de siglo, dando soluciones a medida y empaquetadas, fundamentalmente porque no existen. Tampoco podemos ir ya con la fórmula usual de técnicas y herramientas, sencillamente porque se ha comprobado que no funcionan (al menos a largo plazo).

Pongamos un ejemplo de lo que se exige a un directivo. Planteamos a continuación el caso de una reunión del Comité de Dirección de una empresa en donde el Director General a sus 9 directivos les manifestó las siguientes circunstancias:

1. El equipo de operaciones parece desmotivado, hay bastantes errores, la gente se queja.
2. Tu área de negocio sigue en negativo, mira la cuenta de resultados.

FICHA TÉCNICA

Título: De tendencias de formación a exigencias de desarrollo.

Autor: GARCÍA DORVIER, Mauricio.

Fuente: Capital Humano, nº 295. Febrero, 2015.

Resumen: El autor plantea la exigencia a proveedores de servicios de formación y desarrollo de ofrecer algo útil y serio a las empresas que contratan estos servicios. A través de las manifestaciones de un Director General a sus directivos muestra como el desarrollo puede ofrecer respuestas. Da también las claves a directores de Formación y Desarrollo para huir de lo tradicional y hacer una elección útil. Entre otras: reflexionar sobre cuál es el verdadero objetivo de la formación buscada, distinguir la calidad de lo que se vende de la cantidad, comprobar la metodología, evitar la distracción que ejerce una documentación atractiva, onocer a los monitores y evitar “tirar del pasado” de lo que ya conocemos.

Descriptor: Desarrollo Directivo / Formación.

3. Sigue sin organizarse el equipo de ventas. Al mismo cliente han ido dos vendedores.
4. La competitividad interna en marketing y ventas se impone a la colaboración, hemos dado información distinta a un mismo colectivo.
5. El departamento financiero parece que se resiste a los cambios que hemos introducido, pasan los meses y seguimos con los mismos informes.
6. Los malos hábitos persisten entre algunos de nosotros, ya he hablado con cada uno... ¿Cuándo cambiaremos estas costumbres?
7. El área de sistemas funciona como un entorno cerrado, aparte. No hay comunicación con los demás y sospecho que ni entre vosotros...
8. Parece que el departamento de compras es la fuente de los rumores, coincidimos más de 3 personas en esta afirmación, y de ahí probablemente el incumplimiento de plazos que venimos padeciendo.

>

- > 9. En marketing lleváis 3 años haciendo lo mismo...¿Cuándo podré ver algo diferente y útil?

Los directivos pueden responder con calidad y solvencia a este tipo de circunstancias sin un coste personal elevado dando respuestas que calcen con estas cuestiones ¿Cómo? Haciendo un buen uso de uno mismo en vez de buscar recetas y decálogos. Hemos comprobado que esto es más útil que el intento y el desgaste de dar soluciones descontextualizadas, prediseñadas y precipitadas que muchas veces no son más que apaños. Puede hacerse, es viable. Nos hemos enfrentado a cosas muy exigentes desde el día que nacimos, desde que éramos bebés, y las hemos abordado desarrollándonos.

DE FORMARSE A DESARROLLARSE

Puede Vd. preguntar a sus padres o, si tiene, a sus hijos. Observe con detalle cómo consigue el ser humano aprender a hablar, comer (masticar exactamente) o escribir. Concluirá que con esfuerzo y poco a poco, pero puede también notar en su entorno que algunos seres humanos, habiendo transcurrido un tiempo prudencial, no hablan correctamente o no comen apropiadamente (dentro de un estándar) ¿Por qué? Porque no basta con esforzarse una temporada, si lo haces durante un tiempo y paras, ahí te quedas, dejas de aprender, dejas de desarrollarte.

Piénselo, Vd. no aprende a conducir cuando le dan el permiso de conducir, el permiso de conducir es una licencia para conducir vehículos, pero aprender a conducir es algo que hace cada vez que coge el coche,

Y también estará de acuerdo conmigo en que hay personas que tampoco conducen apropiadamente ¿Por qué? Algunos porque lo dejaron de hacer y otros porque no aprendieron adecuadamente en su día y continúan con sus malos hábitos (también dentro de un estándar).

El ser humano, en determinadas facetas de su vida o actividades vitales deja de aprender, de desarrollarse y esto puede no tener importancia si el entorno en el que se encuentra no se precisa o no es necesario aprender. Por ejemplo, Vd. puede no necesitar aprender a distinguir y a usar los cubiertos del pescado y de la carne, si no va a compartir mesa en donde esa distinción sea necesaria, pero asegúrese de aprender si donde va es necesario usar ambos cubiertos, y si va a aprender

asegúrese también de tener a alguien que le enseñe bien, un experto.

CONTAR CON UN EXPERTO EN DESARROLLO

Un experto en desarrollo directivo es capaz de involucrar en el aula a directivos que inicialmente acuden sin verdadero interés al programa. Es alguien entrenado en metodologías que se están demostrando realmente eficaces en el desarrollo directivo, que consigue que el directivo prefiera ir al aula entre otras opciones.

También, quien contrata servicios de formación y desarrollo debería incluir la exigencia de crear y mantener un proceso de selección para elegir al experto. Cabe entonces incorporar procesos de selección formales, entrevistar y cuestionar a los proveedores (que son muchos, aunque no todos son iguales. Y si nos fijamos bien, ni se parecen). Y para hacerlo bien, son muy importantes, los criterios a aplicar:

- a. Reflexionar sobre cuál es el verdadero objetivo de la formación buscada. ¿Es formar? ¿Es motivar premiando con una actividad divertida? ¿Es no desperdiciar una partida presupuestaria ya asignada? ¿Es verdadero desarrollo directivo? Cada uno de estos objetivos (o su combinación) le guiarán en la selección del proveedor.
- b. Distinguir la calidad de lo que me venden de la cantidad, por ejemplo en términos de profundidad de las materias o áreas a desarrollar. Muchas veces menos es más.
- c. Comprobar la manera de hacerlo, de trabajar, la metodología (no sólo los contenidos).
- d. Evitar la distracción que ejerce una documentación bonita y atractiva. El exceso de marketing muchas veces nos inhabilita para profundizar e investigar.
- e. Conocer a los monitores o equipo de monitores que van a participar (incluso pidiendo referencias).
- f. Evitar “tirar del pasado” de lo que ya conocemos. Se repite lo que es familiar y esto no aportará nada nuevo y cansa.

Seguir un proceso parecido a este reduce o elimina los riesgos de equivocarnos con la elección de un proveedor, la seguridad no es un sitio donde estar, es una forma de hacer las cosas. ■