



## Dário Afonso

managing partner  
de ACM

contact@acmpt.com

# Formación adecuada, formación efectiva

**El medio en el que nos desarrollamos cambia todos los días y nos exige hacer un esfuerzo de adaptación constante. Para ello, la formación puede ser nuestra mejor aliada, pero siempre debe ajustarse a nuestras necesidades.**

**Más allá de la capacidad innata** de cada uno, la formación es una herramienta muy importante para que el individuo desarrolle habilidades y comportamientos que lo ayuden a mejorar sus circunstancias personales y profesionales.

Conozco algunas empresas que poseen herramientas adecuadas y que consiguen valorar la evolución de cada individuo. Son evaluaciones muy interesantes porque permiten a la persona percibir cuáles son las aptitudes y comportamientos con los que “ha nacido” (es decir, que le son propios) y, de la misma manera, saber cuáles son aquellos que posee en la fase

actual. Esta evolución se debe a todo un conjunto de experiencias que el individuo vive a lo largo de su trayectoria en el medio social en el que ha vivido y ha sido formado.

**PROBLEMAS ESTRUCTURALES.** Creo que la formación es, en muchos casos, mal comprendida por los gestores. A veces, estos piden a la formación la resolución de males estructurales o de procesos internos en las empresas. En este punto, la formación simple no resuelve nada. Hace falta algo más.

Para este cometido existen, en muchas multinacionales, sistemas implementados de resolución de problemas

## Dar formación a un individuo, sin que él utilice esas habilidades o esos comportamientos adquiridos, no tiene mucho sentido

para optimizar los procesos, con la consecuente mejoría de la calidad de los productos y servicios. En estas empresas trabajan personas formadas para tal efecto que dan cuenta de sus reuniones de resolución de problemas al área de gerencia.

A los escépticos sobre estas reuniones de resolución de problemas, les digo que sólo pueden serlo si nunca han asistido a una. Y si ya han asistido a un encuentro de este tipo, probablemente se trataba de una versión poco seria. Yo he participado en reuniones en las cuales, cuando entré en la sala, la compañía era una y, cuando salí dos horas más tarde, la empresa era otra totalmente diferente, con departamentos distintos, personas cambiadas de área, otras apuntadas para ser despedidas... ¡No me digáis que no es serio!

**ESCÉPTICOS POR NATURALEZA.** Existe, por otro lado, otro tipo de gestores. Son aquellos que, definitivamente, no creen en la formación. Algunos de ellos son escépticos por naturaleza y dan un crédito enorme a su propio “yo”. Se trata normalmente de hombres hechos a sí mismos, que han alcanzado el éxito sin necesitar ayuda de nadie y, como tales, sólo dejan de mirar su ombligo cuando las cosas empiezan a ir mal y... comprenden que el ombligo no da respuestas. En esta categoría también entran aquellos

## FORMACIÓN PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS

Si la empresa no posee herramientas para **identificar** los problemas estructurales internos, entonces se podrá ofrecer **formación** a las personas que intervienen o **deciden** en el proceso de resolución del problema y éstas, una vez formadas, desarrollarán el proceso de la siguiente forma:

- Identificación del problema
- Identificación de la solución
- Implementación de la solución
- Monitorización de la implementación
- Corrección de la implementación (si es necesario)

gestores que han tenido una mala experiencia en este área y han decidido que... ¡nunca más!

Entonces, ¿qué puede ocurrir a los gestores que piden a la formación soluciones a problemas estructurales, a los que se miran su propio ombligo y a los que son escépticos por una mala experiencia?

Respecto a los primeros, pueden suceder dos cosas: la empresa prestadora de la formación no se da cuenta de la situación, administra la formación y el resultado es prácticamente nulo. O bien la empresa prestadora de la formación se da cuenta de la situación, informa a su cliente del posible fracaso e intenta ayudar en la resolución del problema... si tiene competencia para hacerlo.

Respecto a los escépticos con pasión por su propio ombligo, estos sólo buscan ayuda cuando las cosas marchan mal. Existe un período normal de negación, el momento de “estas cosas pasan”. Después viene el período de transferencia, en el que “la culpa es de la competencia” o “del Gobierno” o “de la lluvia”.

## La formación es un asunto muy serio. Si no lo fuera, no se trataría de una herramienta que permite cambiar a las personas

Después de estos períodos, cuando aún existe la empresa, o bien la venden, o bien buscan ayuda.

Respecto a los escépticos por una mala experiencia, deben, de alguna manera, conceder el beneficio de la duda, seleccionar una empresa de formación que ya haya ofrecido buenos resultados comprobados en situaciones semejantes y experimentar.

**FORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.** Para cualquier tipo de gestor, pienso que es necesario entender lo siguiente: la formación sólo tiene sentido en un contexto organizacional. Dar formación a un individuo, sin que él utilice esas habilidades o esos comportamientos adquiridos en la organización, no tiene mucho sentido. ¿Cuántas veces oímos a los gestores hablar del trabajo en equipo en sus empresas cuando, en realidad, la situación es bien diferente?

Una de las herramientas más poderosas para conseguir poner a un conjunto de personas a trabajar en equipo es, indiscutiblemente, la formación. Las acciones de formación en grupo destruyen muchas barreras de comunicación entre las personas que intervienen. Las barreras artificiales que se van desarrollando a lo largo del tiempo entre los individuos en un espacio organizacional como una

empresa son la semilla para el desarrollo de grupos o subgrupos que, normalmente, nada tienen que ver con la estructura formal de esa misma empresa.

Seguramente habéis oído hablar de los famosos “cortijos” dentro de las empresas... y de sus respectivos “amos”. Pues muchas veces esos “cortijos” son muy perjudiciales para la empresa y es necesario retirar ese poder extraoficial a los respectivos “amos”. Para conseguirlo, la formación en equipo es una herramienta imprescindible.

**ORGANIZACIÓN ADECUADA.** Imagina este escenario: un grupo de vendedores de la misma empresa es reclutado para una formación de ventas. A lo largo del proceso formativo, el formador identifica que existe un problema de comunicación -es decir, un problema estructural- entre el departamento de Márketing y el de Ventas. Las competencias técnicas de los vendedores no presentan grandes puntos débiles y el fracaso se debe sólo a una barrera de comunicación entre los dos departamentos. El resultado de la situación podría ser:

- La fuerza de ventas siente que ha perdido el tiempo con esta formación.
- La fuerza de ventas interpreta esta formación como una manera de la gerencia de acusarles del fracaso de las ventas y se desarrolla un sentimiento de injusticia en el grupo.
- El formador, a lo largo del proceso formativo, identifica el problema y, de alguna manera, se solidariza con su cliente, es decir, con las personas a las que está formando, dando más fuerza al sentimiento de injusticia instalado en el grupo.

Conclusión: no se ha resuelto el problema... ¡y se ha generado otro! En este proceso formativo, todos han perdido.



La formación es una de las herramientas más poderosas para conseguir poner a un conjunto de personas a trabajar en equipo.

¿Podemos culpar a la formación? No creo que sea justo. Sería como culpar al alicate de no conseguir clavar un clavo en la madera. Alicates y martillo son herramientas, pero la garantía del éxito consiste en utilizar cada una para su función específica.

La formación es un asunto muy serio. Si no lo fuera, no se trataría de una herramienta que permite cambiar a las personas. Delante de semejante poder que la formación nos brinda, dejo aquí mi condena ante los gestores que invierten decenas o centenas de millares de euros en equipamiento y no son capaces de invertir algunos cientos de euros en formación para sus recursos humanos.

No creo que la caféina funcione en “caballos muertos” y, como tal, dar formación sólo por dar,

## Dar formación a personas en las que ya no creemos es perder tiempo y dinero

a personas en las que ya no creemos, es perder tiempo y dinero. En cambio, personas normales con la formación adecuada pueden desarrollar un trabajo extraordinario. Más de lo que ellas mismas creerían. Y esa es la belleza de la formación.

No lo olvides: la formación es una inversión productiva y no un coste. ◀