

# Formación, Desarrollo y Valor

## Retos estratégicos de los Departamentos de FyD

**Arturo Reglero Vicente**

**Gerente del Sector Banca y Seguros de OVERLAP**

Afortunadamente hace ya tiempo que los departamentos de Formación y Desarrollo contestan sin ambigüedades a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el papel que queremos jugar dentro de la Organización? ¿Cómo queremos ser vistos dentro de nuestra propia casa?

Las respuestas: queremos ser considerados parte de la cadena de valor de la Compañía, ser áreas con peso específico en la toma de decisiones estratégicas para la Empresa, ser percibidos como **útiles aliados** en la siempre difícil pero estimulante consecución de los objetivos de negocio.

Este ambicioso deseo de “contar” para la Organización supone, en la práctica, la existencia de una **responsabilidad compartida** junto a las áreas de negocio en el desarrollo de los proyectos que importan a la Compañía; pero, ¿qué se necesita para poder llegar a este punto de entendimiento y colaboración?

En líneas generales, es imprescindible que la línea ¿roja? que separa a Negocio de Formación sea, como en la película de Malick, lo suficientemente delgada como para ser traspasada sin problemas o, mejor aún, eliminada, de manera que los proyectos emprendidos conjuntamente no desprendan el aroma de uno u otro departamento en función de dónde se encuentra el origen del mismo, sino que posean el sello que los identifique sin más como **“proyectos de empresa”**.

Y esta necesidad nos lleva directamente hasta otra realidad. La naturaleza de los proyectos que Formación y Desarrollo es capaz de liderar, impulsar o cuanto menos participar, ha de ser más variada. Quizá un primer paso sea meramente conceptual. Algo simple pero necesario para romper con estereotipos y/o liberarse de ataduras: no hablemos (al menos, no solo hablemos) de “formación”; sino de “aprendizaje”, o de “conocimiento”, o de “desarrollo” en un sentido más amplio.

Porque este cambio de terminología puede inicialmente ser considerado como un inocente juego semántico, cuando la verdad es que encierra en sí mismo una serie de compromisos y exigencias que una vez adquiridos se convertirán en inseparables compañeros de viaje para los departamentos de FyD.

¿A qué exigencias nos referimos? Pensemos al menos en estas cuatro:

1. **Estrategia.** Los departamentos de FyD necesitan tener una visión estratégica del negocio, pero también de sí mismos. Esto significa que todas las iniciativas que emanen de estos departamentos deben obedecer a una Estrategia de Aprendizaje previamente diseñada por ellos e implantada en la Organización.

2. **Resultados.** La formación (o el aprendizaje, o el desarrollo) en las Organizaciones no es un fin en sí mismo. El objetivo del juego es mejorar los resultados de negocio, y es ahí donde los proyectos deben poner su foco, seleccionando desde el inicio aquellas métricas sobre las que se pretende influir.
3. **Riqueza metodológica.** Los proyectos deben apostar por metodologías razonables y racionales. Esto es, que permitan conseguir el fin perseguido y que sean equilibradas en el tiempo y esfuerzo que supondrá su puesta en práctica. Por ello, los departamentos de FyD deben ser capaces de manejar metodologías de aprendizaje formal e informal, de procedimentar el papel de los mandos en el desarrollo de sus colaboradores proporcionándoles herramientas para hacerlo; y de facilitar y promover la gestión del conocimiento interno en sus organizaciones.
4. **Gestión del Cambio.** Todas las iniciativas empresariales que persiguen una mejora suponen la introducción de cambios sobre el orden establecido. Cambios que encontrarán, al menos inicialmente, más detractores que aliados. Los departamentos de FyD tienen la oportunidad de abanderar la parte de gestión del cambio inherente a cualquiera de estos proyectos.

### Un caso práctico

Pensemos en una situación habitual en la mesa de un Director de Formación y Desarrollo: la red comercial necesita mejorar sus resultados, vender más, pero ya han recibido varios cursos para mejorar sus habilidades comerciales en el pasado.

¿Necesitan un curso avanzado de ventas? Probablemente no.

Entonces, ¿ya no necesitamos a Formación y Desarrollo? Eso sería tan insensato como darle el día libre al cocinero solo porque los comensales no van a pedir el plato típico de la casa, cuando todavía queda mucho menú por descubrir, mucho ingrediente que incorporar, mucho plato que cocinar.

En el caso del departamento de FyD:

- ¿Quién identificará a los profesionales que pueden tener las claves que permitan la mejorar global de la red?
- ¿Quién pondrá en marcha el proceso de recopilación de todas estas buenas prácticas y las pondrá a disposición del resto?
- ¿Quién impulsará y ayudará a los directivos intermedios en su labor de extender por toda la red el modelo de trabajo resultante?
- ¿Quién identificará las barreras y encontrará los impulsores necesarios para implantar los cambios previstos?
- ¿Quién proporcionará a la Organización una visión conjunta de los resultados conseguidos por cada uno de los profesionales y lo cotejará con su grado de adaptación a los modelos comerciales establecidos?

¿Quién de nosotros piensa que esto sí es añadir **Valor** a la Organización?