

EL MUNDO

Domingo, 20 de septiembre de 2009. Año XXI. Número: 7.216.

MERCADOS

> ANÁLISIS

Adaptarse o morir: Siete llaves para la educación anticrisis

FRANCESC FÁBREGAS

No sabemos con certeza si va a ir a más o no, pero lo que no deja lugar a dudas es que todos hemos empezado a notar sus efectos. La crisis económica nos empuja y nos obliga a esforzarnos más, a ser más proactivos. Para sobrevivir, las empresas deberán mejorar sus niveles de eficiencia y aportar un mayor valor a sus clientes. Para ello, formar rápida y adecuadamente a nuestros empleados es un factor clave que requiere un posicionamiento nuevo. Aquí van siete ideas que se deben tener en cuenta para conseguir este objetivo.

¿Cómo sabe un director de formación de una compañía si su plan es eficiente y aporta valor añadido a la organización? ¿Aprobará su director general sus propuestas? Dependerá de si resultan eficientes y de si aportan valor a la empresa. En la mayoría de las organizaciones conseguimos crear valor por medio del aumento de las ventas, de la reducción de los costes y de la mejora de la eficiencia.

1 La primera de las siete llaves de la formación en tiempos de crisis consiste, pues, en identificar las palancas de valor que inciden en nuestra empresa. Realizando un análisis de árbol de valor, podemos llegar a las palancas de formación que pueden incrementarlo.

Formar a un equipo de ventas en un nicho de producto que resulte especialmente atractivo en época de crisis como la que vivimos ahora es una de las intervenciones más eficaces que podemos desarrollar. Por ejemplo, en el sector financiero, algunas de las palancas más barajadas actualmente son la captación de nuevos clientes, la mejora del win ratio -porcentaje de ganancia o beneficio- de nuestros comerciales, el aumento de la venta cruzada, la detección y la gestión de la morosidad y la retención de los mejores profesionales.

2 Una vez identificadas las palancas que desde la formación nos permiten aportar valor, lo que obtendremos, probablemente, será un conjunto de gaps de formación, de contenidos y destinatarios diversos. Nada de café para todos: la formación tiene que ser segmentada, de rápida difusión, corta, de aplicación directa y con bajo presupuesto. Por tanto, una formación segmentada es la segunda llave.

3 La tercera llave es el llamado aprendizaje informal. ¿Estamos aprovechando las organizaciones el conocimiento de nuestros mejores profesionales? Éste no debe limitarse a la figura del tutor o profesor; sino que debe extenderse hacia la experiencia del resto de participantes en la formación, de los profesionales que viven el día a día del negocio. Dicho modelo debe orientarse a la resolución de los problemas cotidianos que se les presentan a los empleados. Nada academicista; práctico y sencillo.

4 Para que el conocimiento llegue a todos los trabajadores de la organización de forma ágil y efectiva, la formación deberá ser editada en diferentes formatos. Por ejemplo: un asesor comercial desplazado agradecerá recibir formación mediante mobile learning (píldoras formativas a través del teléfono o dispositivos móviles similares) en lugar de verse obligado a tener que leer

un documento extenso o realizar un programa de formación a través de Internet. La difusión multiformato y multicanal es la cuarta de nuestras llaves.

5 Y ésta nos lleva a la quinta: debemos disponer de una plataforma de formación que nos permita la edición en múltiples formatos y la difusión por diferentes canales. Que se pueda adaptar a nuestra forma de trabajar y no a la inversa. Que nos permita gestionar toda la formación y hacer una evaluación continua de nuestros empleados y que sea compatible con otras herramientas de gestión empresarial.

6 La incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación y del aprendizaje informal a nuestro modelo formativo puede suponer un riesgo. Por ello, deberemos adoptar un modelo lo suficientemente probado, blended -mixto, que incluye metodologías presenciales y online- de eficacia demostrada que combina un 30% de formación presencial con un 40% de e-learning o formación a través de Internet y un 30% de aprendizaje informal, mediante comunidades de prácticas.

La elección y paulatina incorporación de un modelo pedagógico probado, que se adapte a las tecnologías de la información y la comunicación es pues la sexta llave.

7 La séptima llave es la actitud. Nuestra actitud frente a la situación actual deberá ser, más que nunca en estos momentos de crisis, proactiva, positiva. Debemos ser un ejemplo para aquellos que nos observan y esperan de nosotros una pauta para sobrellevar mejor los cambios y para adaptar nuestras organizaciones a la nueva realidad que estamos atravesando.

© Mundinteractivos, S.A.