

Desayunos Cinco Días



Desde la izquierda, María Jesús Blasco (Repsol), Miguel Ángel Gómez (GEC), Alfonso Fernández (grupo Hedima), Francesc Fábregas (GEC), José Javier de Julián (BP), Jesús Briones (Cepsa), Alfredo Amores (FCC) y Antonia Fernández (Gas Natural Fenosa).

El reto de la formación pasa por ligarla al negocio

Los cursos que realiza en su trabajo le sirven en el día a día? ¿Son útiles para su responsabilidad? ¿Se podría ofrecer una enseñanza con menos coste? Estas son algunas de las preguntas que diferentes expertos de importantes empresas con alta especialización técnica contestaron en el desayuno organizado la pasada semana por **CincoDías**, en colaboración con la consultora GEC (del grupo Hedima), y con el título *Formación 2013: más relevancia, más transferencia, más eficiencia*.

El debate parte de unos datos ofrecidos por Francesc Fábregas, director general de GEC. Según un estudio interno de la consultora, un 30% de los aprendizajes se consideran no relevantes ni de utilidad para los participantes, el 50% no se transfieren al puesto de trabajo, y el coste por hora promedio de formación es de 15 euros. "Con la salvedad de la formación técnica, creemos que se puede abaratar", asegura.

"La relevancia, la transferencia y la eficacia están en la agenda de todas las empresas. Repsol busca conseguir espacios de formación que ayuden a la innovación y a la excelencia y que acompañen al empleado toda su vida", apunta María Jesús Blasco, directora del centro superior de formación de Repsol. "Hay una tendencia muy clara hacia apuestas más indi-

Expertos de compañías del sector energético coinciden en que la enseñanza interna debe ser catalizadora del cambio y estar ligada a la actividad

vidualizadas. En un contexto muy cambiante la formación no puede ser estática", añade. Y cuenta el caso de la petrolera, que tiene 600 empleados con experiencia que hacen de formadores internos, una forma de transferir "los éxitos y los fracasos de la empresa", siempre utilizando casos y "ejercicios de simulación de los propios negocios".

Para José Javier de Julián, ingeniero civil y director de capacitación en refino y marketing de BP (*S & OR director of capabilities refining & marketing*), lo primero es que debe haber un compromiso de la compañía con la enseñanza: "Tiene que estar metida dentro de la cadena de valor". Además, indica que siempre debe estar enfocada a la persona y saber cómo medir la eficacia. "El mayor tiempo hay que dedicarlo a diseñar la formación y saber qué me va a aportar". Coincide con él Antonia Fernández Co-

TEXTO
ALFONSO
SIMÓN

FOTOGRAFÍA
PABLO MORENO

rrales, responsable de formación técnica de Gas Natural Fenosa. "Tiene que estar ligada al negocio desde el inicio". Y cree que se debe trabajar por la personalización, ligada al puesto y función.

"La formación debe ser palanca del cambio, un apoyo a la transformación que el negocio necesita", advierte Jesús Briones, filósofo y responsable de formación corporativa de Cepsa, quien recuerda que en compañías como la suya, la capacitación en seguridad es muy relevante, donde la eficacia debe llegar al 100% para evitar accidentes. Pero va más allá, ya que enfatiza que el papel del empleado debe ser proactivo, proponiendo acciones educativas, que sean necesarias para la transformación de la empresa.

"Nuestra función no es formar, sino que la gente aprenda. A veces tenemos gente sobreformada, con conocimientos que no usa. ¿Para qué formamos a los

empleados con algo que no van a utilizar en los siguientes 12 meses?", se cuestiona Alfredo Amores, ingeniero industrial y director de formación de FCC. Asevera que el papel de la instrucción pasa por elevar las capacidades de los trabajadores según el plan estratégico y los valores de la casa. Asimismo, recuerda que las empresas cuentan con un buen aliado a la hora de reducir los costes, que la consultora GEC cree disparados: "Las nuevas tecnologías son un instrumento esencial sobre todo para las compañías que tenemos actividad en diferentes países. Los empleados pueden acceder a los contenidos cuando quieran e incluso pueden elaborar sus propios contenidos y cederlos a sus compañeros". E insiste en que si no se pueden medir los resultados del aprendizaje, tal vez no es una buena idea ofrecer esos cursos. "Sería como tirar euros al fuego".

Miguel Ángel Gómez, socio director de energía y mercados emergentes de GEC, confiesa que lo que obsesiona a su consultora son dos temas: "Trabajar con las empresas en cómo crear valor y en la búsqueda de la eficiencia en la formación, porque después de cinco años de crisis, hay muchas tecnologías que ayudan en ese sentido, con menor coste".

"Lo importante es cómo ayudamos a una persona para que sea catalizador

Desayunos Cinco Días



ANTONIA FERNÁNDEZ

Responsable de formación Gas Natural Fenosa

“Nos preocupa el plan estratégico a tres años. Debemos tener a los empleados preparados para esos retos”



ALFREDO AMORES

Director de formación de FCC

“A veces tenemos gente sobreformada. ¿Para qué formamos con algo que no se usa en los siguientes 12 meses?”



MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ

Socio de GEC

“Trabajamos con las empresas en cómo crear valor y en la búsqueda de la eficiencia en la formación”



FRANCESC FÁBREGAS

Director general de GEC

“Debemos saber de negocio y no de técnicas pedagógicas. Hemos pasado de dar cursos a hablar de la actividad”



JOSÉ JAVIER DE JULIÁN

Director de capacitación en BP

“El interlocutor de formación debe tener credibilidad, saber de lo que habla y ofrecer lo que la persona necesita”



MARÍA JESÚS BLASCO

Directora del centro de formación de Repsol

“Tras la crisis se vigila mucho más en qué, cómo y por qué se está gastando. No se hace formación sin saber si es relevante o no”



JESÚS BRIONES

Responsable de formación corporativa de Cepsa

“La formación debe ser palanca del cambio, un apoyo a la transformación que el negocio necesita”

Ayuda online y recortes en lo poco eficiente

Uno de los grandes problemas de las empresas, respecto a la formación de empleados, son los ajustes en los recursos, como en otros departamentos, y sobre todo en aquellos no ligados directamente con el core del negocio. Aunque el directivo de Cepsa asegura que en su firma no ha habido recortes, “sí nos hemos tenido que adaptar, buscando la eficiencia”, e incluso han ofrecido más horas de enseñanza en áreas como las estaciones de servicio. “En épocas de bonanza se ha hecho demasiada formación, y no siempre eficaz”.

“No hemos recortado significativamente, pero la dirección nos mira con lupa. Lo que hemos hecho es pegarnos más al negocio”, reconoce Fernández Corrales. “Hemos hecho el mismo esfuerzo que otros departamentos, pero mi función también pasa por ayudar a reducir costes al estar ligado al negocio”.

Ahora se prioriza y se prescinde de algunas cosas”, coincide De Julián. “La formación más cara es la que se reduce y hay una apuesta indudable por lo online, que tiene muchos beneficios, no solo un menor coste”, explica Blasco. “Y se vigila mucho más en qué, cómo y por qué se está gastando. No se hace formación sin saber si es relevante o no”, añade.

Reducción sana

El responsable de FCC confiesa que su presupuesto se ha reducido acorde al resto de departamentos: “Se ha quitado lo menos relevante y eso es algo muy sano”. Sin embargo, aunque se haya reducido el número de horas de clases, asegura que los indicadores de efectividad se mantienen.

El e-learning, conviene este directivo, no solo es más barato, sino que “sería difícil que llegáramos a los empleados de otros países”.

del cambio de forma que esté involucrado con el negocio”, explica Fábregas. “Los cambios también se han producido en los departamentos de formación. Somos menos y más formados en el negocio. Tenemos que ser capaces de arriesgar y proponer metodologías novedosas, diferenciadas de lo tradicional”, anima Briones. Por ello, muchas multinacionales han impulsado herramientas de e-learning y campos virtuales.

Respecto a la importancia de vincular la educación a la actividad, cree que los responsables de la enseñanza deben “ganarse la confianza”, del área comercial y de los mandos intermedios: “Es fundamental que el responsable de negocio valore que debe contar contigo”.

El ejecutivo de BP considera que no solo se debe identificar como un elemento necesario al responsable de la instrucción, sino que se debe considerar como un participante más en la generación del negocio. “El interlocutor de formación debe tener credibilidad, saber de lo que habla y ofrecer lo que la persona necesita. Pero no puedes saber de todo ni ser el más listo, por lo que necesitas un equipo, con gente de otras áreas que te ayude”, señala. “Debemos decirle a los responsables de los departamentos que nosotros no estamos

“Un 30% del aprendizaje se considera no relevante para los participantes y el 50% no se transfiere al trabajo”, según la consultora GEC

para ofrecerle cursos, sino que estamos para lo que necesite. Tenemos que preguntarle: ¿Qué quieres?”.

También en la estrategia

Amores insiste en esa idea. “Tenemos que estar en el negocio y también en la estrategia. El director de recursos humanos debe estar en el comité de dirección. Hace falta traducir en acciones las necesidades de la empresa”.

“Es muy importante conseguir la implantación de la alta dirección”, comenta Blasco. “Deben creer en las personas, que son los protagonistas del negocio. La persona es la clave”, añade la ejecutiva de Repsol.

La directiva de Gas Natural Fenosa remarca, por su parte, la importancia de conocer los proyectos de la multinacional a medio plazo. “Nos preocupa el plan estratégico a tres años. Si, por ejemplo, hay un salto internacional o una entrada en otras áreas de negocio. Debemos tener a los empleados preparados para esos retos”. Explica que esta compañía se apoya mucho en profesores internos, “gente con gran vocación de ayudar a los demás” y que conocen bien los cometidos de cada puesto.

“El perfil del formador está cambiando, de personas de los departamentos de recursos humanos a gente con experien-

cia en el negocio y operaciones. Cada vez somos más un consultor interno, que entiende de problemas y ofrecemos soluciones”, afirma Blasco. “Y debemos dar visibilidad al trabajo de toda esa gente de interna que ofrece formación”.

Gómez, el socio de GEC, explica la evolución de la función de los departamentos de formación, “desde prácticamente hacer solo la facturación en el pasado, a integrarse en el plan estratégico de la compañía”.

“Yo siempre he odiado el catálogo de cursos. Dar 100 cursos, ¿para qué? Debemos ser un consultor interno, tener un plan abierto y adaptarnos a las necesidades”, apunta el ejecutivo de Cepsa. “Y el plan de formación no debe ser mío. Deben poner ellos las necesidades”, agrega el responsable de BP. “Debemos mantener una conversación, ser capaces de escuchar, analizar, saber de negocio y no de técnicas pedagógicas. Hemos pasado de dar cursos a hablar de negocio”, coincide Fábregas.

Para conseguir la transferencia de conocimiento, el ejecutivo de Cepsa señala la necesidad de crear “una tensión formativa”, que se vigilen los objetivos y cómo se aplican junto a los responsables de los departamentos. Con una dirección dispuesta “a generar un entorno”, según De Julián, ligado a la estrategia.