

Formación «in company»

ESPECIAL INFOEMPLEO.COM



Los profesionales no deben cargar con contenidos largos y farragosos que, inmediatamente, no puedan aplicar a su puesto de trabajo

EN 2008, LAS GRANDES CORPORACIONES SE GASTARON 370 EUROS EN FORMAR A CADA EMPLEADO

La empresa «hace músculo» con programas a medida

Formación

Breves, con contenidos muy prácticos y a través de Internet. Éste es el tipo de cursos que se impone en unas organizaciones cada día más pendientes de su cuenta de resultados

La flexibilidad y el menor coste del «e-learning» convencer en un mercado en crisis y sin tiempo

Rosario Sepúlveda

Un curso corto, con contenidos rabiosamente prácticos que, al día siguiente, se puedan aplicar al puesto de trabajo. Que se imparta sobre todo por Internet y que, en el caso de contar con un profesor, éste sea un compañero y no un extraño ajeno a la organización. A este patrón responde el modelo de formación «in company», o hecha a medida de las empresas,

que ya se impone en Estados Unidos y al que las organizaciones españolas se acercan de día en día. El tipo de cursos largos y de contenidos generalistas sobre tecnología o inglés, que rara vez tienen una aplicación inmediata en el puesto, está de capa caída, porque las empresas, pese a sus dificultades para comprobar cómo revierte la formación en su cuenta de resultados, no están para malgastar sus fondos

ni los empleados para perder el tiempo. «Se trata de que, durante el año, reciban tres o cuatro acciones formativas que estén espaciadas en el tiempo y que duren poco. Que si hacen un curso «online» —que es más flexible y pueden hacerlo a distancia— no les lleve más de una o dos semanas, y eso con una dedicación que no exceda las tres horas semanales. Pero cargar a los profesionales con contenidos muy farragosos o muy largos es totalmente estéril, porque no los siguen. A mí, me llaman sobre todo para desatascar procesos de formación que estaban mal planteados», explica el consultor Íñigo Babot.

Tras dedicarse más de quince años a la dirección general, Babot compagina su trabajo como profesor en la Universidad Ramón Llull y en la Pompeu Fabra con sus labores de

consultor en corporaciones estadounidenses y españolas, a las que diagnostica sus carencias formativas y receta, tras estudiarlas muy bien desde dentro, «planes integrales». «Vienen a ser un plan de gimnasia mental para el año, un procedimiento parecido a un chequeo médico que se repite, más o menos, anualmente». ¿Y en qué se podría concretar ese tratamiento? «Podría empezar en enero con una acción formativa sobre procedimientos de dirección a través de Internet, seguiría en marzo con la lectura de un libro de «management», en abril podría programarse una charla presencial de inglés para negocios y, ya en septiembre, hacer un proyecto para toda la corporación con metodología «e-learning». Se disponen así distintas acciones formativas «multicanal» que se imparten en un 70%

por Internet. El 30% restante puede completarse con un taller, una sesión de debate... Al final, es un modelo mixto donde predomina la formación «e-learning», porque es más barata y mucho más flexible», detalla Babot. «El modelo «online» no sólo cala por la crisis económica. Su éxito también tiene que ver con el tiempo disponible del profesional, que puede formarse cuando quiera y donde quiera», apostilla Mariola García, directora comercial de Marketing y Comunicación del Instituto Universitario de Posgrado (IUP), que está especializado en la metodología «online».

El auge del sistema mixto

Lo cierto es que el «e-learning» gana terreno año tras año a las clases presenciales. Y no hay marcha atrás. Así lo revela un informe de la Fundación Élogos relativo a 2008 en el que se pone de manifiesto que la suma de formación «blended» o mixta y de formación «online» representó el 21,9% de la impartida en las empresas. Para más inri, un concienzudo estudio de la consultora SRI International para el Departamento de Educación de la Administración Obama des-

vela que aquellos que cursan estudios de educación superior a través de Internet aprenden más que los alumnos de la enseñanza tradicional. Pero los resultados más satisfactorios se dan con la combinación de ambos sistemas.

La consultora de formación Tea-Cegos, que cuenta con más de veinte mil empresas clientes en todo el mundo, todavía no dispone de datos cerrados que certifiquen el estado de salud de la formación «in company», tan vulnerable en época de crisis, en 2009. Sin embargo, las estimaciones de su director general, José Montes, dan fe del auge del «e-learning», «que se multiplica por cuatro o cinco, mientras que la formación presencial está cayendo en Europa alrededor de un 20%, porcentaje que puede llegar al 40% en los casos de Gran Bretaña y España».

Montes asegura que las empresas se pueden dividir en dos de acuerdo a su postura ante la formación. «Unas la han reducido de modo dramático, mientras que otras han aprovechado para formar a más gente y prepararla para el futuro. Tenemos clientes del sector del automóvil en Francia y Alemania que se han volcado en mejorar las competencias de sus trabajadores, incluso de aquellos afectados por expedientes de regulación de empleo».

Mariola García confirma que a las empresas clientes del IUP también les ha costado cerrar sus planes estratégicos de formación para directivos y mandos intermedios. Dado que, en su caso, contratan sobre todo programas máster, el presupuesto se encarece. «Suelen matricular a unos 20 empleados y, por cada uno, pagan una media de 6.000 euros», afirma García, en cuyo centro empiezan por concertar una entrevista con el departamento de recursos humanos para adecuarse a «las necesidades de la empresa y el perfil del alumno». La duración del programa, uno o dos años, y el número de sesiones presenciales que completarán los contenidos «online» son algunos de los aspectos que se adaptan a cada cliente.

La mayoría de las acciones formativas, sin embargo, no son tan caras ni tan largas. En 2008, según datos del informe de la Fundación Élogos, el número de horas de formación por trabajador descendió de 34 a 32 en las grandes empresas. Pero este descenso no acarrió una caída en la inversión, que subió de 353 a 370 euros por persona. «Buscamos que el tiempo de formación se reduzca y los contenidos se adapten más al puesto. Y, aunque no hay un método para calcular el retorno de la inversión, las empresas se acercan a la for-

De la lista de los reyes godos a cómo hablar por teléfono

Contenidos

R. S.

Factuales, conceptuales, procedimentales y actitudinales. El consultor Íñigo Babot divide en cuatro tipos los conocimientos que se imparten en las empresas y a cada uno atribuye distintas posibilidades de enseñanza a través de Internet. A los factuales, que tienen que ver con los hechos que hay que memorizar —ya sea la lista de los reyes godos, un tema de legislación o de contabilidad—, les atribuye unas

posibilidades infinitas. «En una pantalla puede haber animaciones y otras herramientas que fomenten mucho más el recuerdo. Para estos contenidos es claramente superior la formación virtual», asegura Babot.

Pero, ¿cómo explicar qué significa ser un buen servidor público o tener una empresa competitiva? En el caso de los conceptos, que son más abstractos, el consultor es partidario de recurrir a un profesor, aunque sea como apoyo.

Redactar un acta, detener un sospechoso o

hablar por teléfono son procedimientos. A juicio de Babot, la mayoría de ellos, a no ser que tengan un componente físico, se puede aprender muy bien a través de la Red. «Todos los contenidos comerciales, de “marketing”, y no digamos los administrativos, tienen en Internet un aliado muy potente».

Por último, Babot se detiene en las actitudes que, como el liderazgo, la gestión de equipos o la comunicación, tanto tirón tienen en la demanda formativa de las empresas. «Esos contenidos sí que requieren clases, porque tienen un componente emotivo o de afectividad que el alumno necesita ver ejemplificado en el profesor».

mación de manera más racional», dice José Montes.

Para Íñigo Babot, buena parte del éxito de los planes de formación reside en el conocimiento del cliente. «Las empresas suelen recurrir a proveedores que, antes de conocerlas, les preguntan qué cursos quieren de su catálogo. Pero, claro, eso no soluciona sus problemas. Se trata de que alguien que conozca la empresa genere contenidos

muy prácticos, pero muy, muy prácticos que se apliquen al día siguiente».

En aras de conseguir este propósito, Babot es partidario de contar con un destinatario de la formación en el diseño del curso. Y como profesor, siempre que se pueda, uno interno. «El ideal sería alguien un poco más sénior del nivel que quieras formar, que pueda aprender a “tutorizar” contenidos “online” y que haga las

veces de mentor». El consultor apunta que, a la postre, la mayoría se muestra encantada con su papel de profesor. «Eso sí, hay que buscar la forma de motivarlos, de premiarlos con tiempo o darles algún tipo de compensación».

Y qué pasa con el tiempo de formación, ¿debería estar incluido en la jornada laboral? «Yo diría que las empresas deben estar abiertas a ello», zanja el consultor.