Formación

Plan de Formación en Editorial A&Z

Jaime Pérez es el nuevo Responsable de Formación en Editorial A&Z, una empresa familiar que ha superado todas las expectativas iniciales de crecimiento, fruto de una brillante selección de obras con contenidos de calidad, con prestigio reconocido a nivel nacional y que comienza a mirar ahora hacia el exterior.

Situación.

El puesto que va a ocupar Jaime venía siendo desarrollado por Juan Bertold, hijo mayor del dueño y formador de vocación. Las inquietudes de Juan pasan ahora por el desarrollo de la expansión internacional de la empresa. A continuación, se transcribe la conversación que Jaime y Juan mantienen en el día en que se produce el relevo de puestos.

Puesta al día del Responsable de Formación.

> Juan: "Mira, Jaime… Como te contaba… Creo que esto está muy bien montado, no porque haya sido una cuestión mía, sino porque lo he trabajado mucho, a pesar de no tener una titulación específica, ni conocimientos o experiencia previa para ello".

> Jaime: "Y cuéntame, entonces, Juan: ¿En qué momento está presente la Formación en A&Z?".

> Juan: "Mira, mira,… Para mí, la Formación es un tema esencial que sirve tanto para suplir carencias, temporales o estructurales, como para actualización y puesta al día y también para promoción y desarrollo. Es decir, estamos hablando de que está presente desde el momento en que empiezas a trabajar aquí, hasta que, ojalá, te jubiles. Mira, para mí, es la parte más importante de mi empresa".

> Jaime: "Entonces, por lo que veo, la tienes planteada como una verdadera Formación continua. Dime, por favor, ¿cuáles son los principales objetivos de las acciones formativas?".

> Juan: "Pues los dos objetivos que tienen que ser los vitales para que funcionen. Mira, si no: uno, que la gente esté preparada para hacer las cosas bien en su puesto actual y, dos, que cada vez consiga mayores aptitudes para desempeñar otros de igual o mayor responsabilidad."



Imagen dominio público

> Jaime: "Vaya, eso no es tarea fácil. ¿Y cómo lo hacéis?"

> Juan: "Claro, no es fácil. Ya te lo dije… lo tengo bien montado. Lo que pasa es que no me escuchas. Escuchar es importante. Mira, a ver si lo ves:

En primer lugar, adiestramos y promovemos a cada responsable para que definan las habilidades y aptitudes que más valora como imprescindibles en sus equipos. Todo esto se registra en unas plantillas digamos de descripción de puestos y así se señalan las necesidades formativas (informática, idiomas, financieras, de gestión, liderazgo, jurídicas, etc.).

En segundo lugar, seleccionamos o si tenemos tiempo, incluso diseñamos acciones formativas adecuadas a esas necesidades. Te enseño alguna de las que tenemos montadas.

¿Ves? Los temas están siempre relacionados con los puestos de trabajo. Se trata de que sea algo muy práctico y que tenga corta duración. ¡Ah! Y procurando que sean en horario laboral, que el tema de la conciliación te lo piden todos para estar contentos. Aunque no siempre lo conseguimos. De todas formas, hay que escuchar a tus trabajadores, por lo que también proponemos formaciones online para quien le interese hacerla así. Aunque, mira, ¿quieres saber algo? Las buenas son las presenciales. Y para ellas tenemos nuestras propias salas de reuniones. Mira... De todo: su agua, sus ordenadores, su pizarra digital,…"

> Jaime: "Sí que está bien montado. Y ¿respecto al tema formadores?".

> Juan: "Básicamente, estamos un par de compañeros, buenos divulgadores, conocedores

experimentados de distintas parcelas del negocio y con ganas de ayudar y también estoy yo. Hasta ahora no hemos tenido que recurrir a personal externo, si bien es cierto que tú no cuentas aún con el conocimiento necesario del negocio para suplirme en este aspecto. Quizá, y mientras te pones al día, tengamos que contratar a alguien. Pero a esas acciones asistes tú y ve tomando buena nota que no estamos para dispendios".

> Jaime: "Un aspecto que creo que a menudo no logra sacarse en claro es la utilidad de las acciones formativas. Por lo que me estás contando, lo que veo y que ya te voy conociendo un poco, no me resisto a creer que tienes algún tipo de sistema para valorar los resultados de las Formaciones puestas en marcha".

> Juan: "Hombre, ya me vas escuchando. ¿Ves cómo al final hemos acertado contigo? Hay que ver y hay que escuchar. Pues sí, a ver qué te parece. En pocas palabras, hacemos una especie de valoración en dos momentos que, en mi opinión, son claves para ello:

El primero, en caliente, nada más finalizar las acciones, intentamos introducir un cuestionario tanto de valoración subjetiva de los asistentes como de valoración objetiva de ideas y conocimientos adquiridos.

El segundo, aún en un momento más en caliente, valorando la aplicación práctica de la Formación, no el primer día, sino dando un tiempo prudencial de adaptación, para llevar lo aprendido a la labor diaria de cada uno. Esta valoración se realiza por los encargados de cada equipo, tratando de valorar si se han cubierto todas o algunas de las necesidades formativas y si, realmente, ha mejorado la capacitación del trabajador. Está bastante bien, ¿no? Mira… un ejemplo. ¿Ves?."

> Jaime: "Una última pregunta, Juan: ¿Qué presupuesto tenemos para toda esta Formación?"

> Juan: "Se pueden diferenciar dos líneas de presupuesto. Por un lado, las ventajas fiscales y subvenciones que en torno a la inversión en Formación continua se establecen por Ley. Y, por otro lado, hay un presupuesto interno para destinarlo a acciones formativas muy específicas para poder continuar con la capacitación, motivación y/o el reciclaje del trabajador."

Aspectos a comentar

1. ¿Qué incentivos tiene una empresa para invertir en Formación?

2. Analice los siguientes factores relacionados con la planificación de la Formación: análisis de la empresa y forma de detectar las necesidades formativas (¿a quién le corresponde el detectar esas necesidades de formación en A&Z?), temática, alumnos, lugar, horario y profesores. Teniendo en cuenta lo anterior: ¿Le parece adecuada la política de formación propuesta por A&Z?

3. ¿Cómo controla A&Z que la Formación haya sido efectiva para los trabajadores y que repercute en su productividad? ¿Cómo lo habrías hecho tú?

4. Señalar las ventajas e inconvenientes que presenta la Formación virtual con respecto a la Formación presencial.

Díaz Muñoz, Rocío. (2014). Dirección de Recursos Humanos. OCW-Universidad de Málaga. http://ocw.uma.es. Bajo licencia Creative Commons Attribution-NonComercial-ShareAlike 3.0 Spain