



# LA FORMACIÓN COMO VALOR ESTRATÉGICO

**Algunas reflexiones para directivos en entorno de dificultad**

**D. José Luis Colás**

# LA ESTRATEGIA

- La estrategia es el conjunto de **acciones** que, con unos **valores** definidos y compartidos, se llevan a cabo para conseguir un objetivo determinado
- El diseño de la estrategia depende de:
  - ✓ el objetivo a alcanzar
  - ✓ los recursos disponibles
  - ✓ las estrategias de la competencia
  - ✓ la innovación y creatividad

# LARGO PLAZO vs CORTO PLAZO

- La **estrategia** tiene por objetivo ganar la 'guerra' (es el **largo plazo**)
- La **táctica** son los métodos empleados para ganar una 'batalla' (es nuestro 'día a día', el **corto plazo**)
  - ✓ En el 'día a día' no podemos perder de vista a dónde nos dirigimos

# LA FORMACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

➤ ¿Cuál es el objetivo estratégico en que se engarza la Formación?

✓ ¿Hacer frente a las exigencias, cada vez mayores y más sofisticadas, de los clientes?

✓ ¿Ofrecer productos y servicios de alto valor añadido, que nos diferencien de la competencia?

✓ ...

**En todos estos casos necesitamos personas más preparadas, y para ello han de tener motivación para aprender**

# LA COHERENCIA ESTRATÉGICA

➤ Es fácil hacer declaraciones de ‘marketing corporativo’:

- ✓ Los empleados son nuestro principal activo
- ✓ El cliente es el rey
- ✓ La I+D+i es el motor de nuestra empresa
- ✓ La Formación y el Desarrollo del Talento son la clave de nuestro éxito
- ✓ ...

# LA COHERENCIA ESTRATÉGICA

- Es fácil que todo lo anterior refleje sólo un deseo, un 'lo que debería ser'
- **La 'piedra de toque' es la dificultad.** Es decir, basta con constatar qué hace la empresa en momentos de dificultad para saber qué hay de cierto en esas declaraciones
- A priori no es obligatorio que, por ejemplo la Formación, sea un valor estratégico. Pero sí es obligatorio ser coherente

# ¿Qué hace la empresa en momentos de dificultad?

- ¿Despide empleados como primera medida?
- ¿Reduce la calidad de los productos y, sobre todo, de los servicios?
- ¿Reduce, de entrada, los gastos en I+D+i?
- ¿Reduce, si no elimina, los gastos de Formación?

# ¿Qué hace la empresa en momentos de dificultad?

- Si todas, o algunas, de las respuestas anteriores son afirmativas, los valores estratégicos que se predicen no son tales, sólo se trata de meros eslóganes de 'marketing' corporativo.
- Pues es en los momentos de dificultad donde uno no abandona sus 'creencias', sino que se apoya en sus valores estratégicos para salir fortalecido

# Pero, ¿no es coherente que, ante la dificultad se recorten gastos?

- Desde luego que sí, pero los últimos en ser recortados deberían ser los que pueden afectar a la estrategia, y por lo tanto a la supervivencia, de la empresa.
- Si una empresa recorta – de entrada - su programa de investigación, podremos concluir que no lo cree tan importante para sobrevivir.

# Cuando la Formación es un valor

- Existen dos tentaciones para los responsables de las empresas:
  - ✓ Apuntarse a la moda
  - ✓ Colocar, como reclamo, la Formación en el escaparate de la empresa
- En ambos casos, cuando no se cree lo que se dice, se genera frustración y escepticismo: fuera, pero – sobre todo - dentro

# La Formación, un valor ¿para qué?

- Para desarrollar el talento que se necesita
- Para atraer a los mejores profesionales
- Para atraer jóvenes con talento
- Para retener a los profesionales con potencial
- Para generar imagen de calidad

# Ilusionar con la Formación

- Las empresas que cumplen lo que dicen son generadores de credibilidad
- Las que quieren servirse del atractivo del mensaje son creadores de escepticismo
  - ✓ Son las que ‘venden’ la importancia de, por ejemplo, un master interno, para eliminarlo de un día para otro
- Es el responsable de Formación quien debe luchar para evitar que se prostituya el término

# ¿Es la Formación parte de la RSC?

- Los empleados generan el valor añadido de la empresa, aunque siempre gracias a la inversión y asunción de riesgo de la misma
- Pero la empresa tiene tanto la obligación de ser rentable como la de ser socialmente responsable ... en primer lugar con sus empleados

# ¿Es la Formación parte de la RSC?

- La empresa no puede garantizar ni el puesto de trabajo, ni unos beneficios sociales, ni el horario deseado, ni el mismo nivel de retribución, ...
- Pero sí puede garantizar la 'empleabilidad' de las personas: cada año todo empleado debe ser profesionalmente más competente que el año anterior

La Formación es una estrategia 'win – win'

# Las dos caras de la Formación

- La Formación requiere la 'fe' de la empresa, así como su esfuerzo inversor, tanto en tiempo como en dinero
- Pero también requiere el 'esfuerzo' del trabajador, al menos en tiempo y dedicación
  - ✓ El trabajador por el que no mereciera la pena invertir en Formación, sobra en la empresa: pone en riesgo su competitividad

# Los resultados no son casuales

- La I+D+i es el sustrato de competitividad de la empresa a medio y largo plazo
- La inversión en tecnología y en Formación es el sustrato de la I+D+i
- Curiosamente ... siempre la empresa de éxito tiene personas de talento

# El papel de los directivos

- La falta de coraje de los directivos puede arruinar la generación de talento
  - ✓ En momentos de dificultad emergen los directivos preocupados de 'lo suyo', de su futuro. Y no serán ellos quienes se equivoquen:
    - Tomando decisiones, o
    - Defendiendo los valores estratégicos

# El papel de los directivos

➤ El directivo que no arriesga, incluso su carrera profesional, merece retribución de administrativo y reconocimiento de tramposo

✓ Como el capitán de barco que, en plena tempestad, está pendiente de su salvavidas

# ¿Qué es arriesgar?

- Tomar, o proponer, la decisión adecuada, no la que sabemos que quieren oír
- Discutir con todo el que quiera arribar con los valores estratégicos
- Pensar en el día siguiente al del fin del periodo de dificultad
- Pensar en todas las personas como personas, nunca como en números o recursos
- No justificar cualquier mala decisión en la obediencia debida

# ¿Qué es arriesgar?

- No pensar que no hay más que una alternativa a los problemas
- No pensar que nuestros jefes no quieren que les discutamos – con razones – sus propuestas. Todo el mundo desea acertar
- No actuar pensando en nosotros, sino en la empresa y en los demás
- Aplicar lo que tantas veces hemos predicado

# El directivo 'glamouroso'

- Es aquel que, por encima de la empresa y sus empleados, y por supuesto sin admitirlo, defiende ante todo el oropel de su puesto
  - ✓ Tiene terror a poner en riesgo su posición: su coche, su club, su VISA, su bonus, su 'prestigio' social, su ...
  - ✓ Y, por tanto, es más parecido a un 'surfista' que a un capitán de barco

**El ojeo de este directivo no debería tener veda, dado el peligro que representa**

# La coherencia es la clave

Siendo coherentes como directivos estaremos haciendo el mejor servicio a nuestra empresa y a sus empleados ... y además nos sentiremos bien

Aunque tenemos que estar dispuestos a sufrir ... para ganar

¡Muchas gracias!