El nuevo rol de los formadores TIC

CUALQUIER ORGANIZACIÓN DEBE OFRECER A SUS PROFESIONALES UNA FORMACIÓN QUE SE CANALICE A TRAVÉS DE, AL MENOS, CUATRO TIPOS DE SERVICIO

Alfredo Zurdo

DIRECTOR DIVISIÓN DE CONSULTORÍA Y FORMACIÓN

Entel

Los cambios que han supuesto la irrupción de las nuevas tecnologías en las empresas son evidentes a los ojos de todos (trabajo remoto, incremento de productividad, mayor competitividad, alcance global…); sin embargo, son pocas, aún, las empresas que han comprendido el cambio intrínseco que deben realizar en sus departamentos de tecnología y el nuevo rol que deben desempeñar los formadores en TIC.

Con el objetivo de mejorar el rendimiento de los profesionales en sus puestos de trabajo, es necesario inculcar una nueva mentalidad a los responsables de formación, que les permita ofrecer una formación de calidad.

No todo es formación

La clave está en que no todo lo que hace un formador es formación. Es importante primero hacer una reflexión previa: formación no es igual a cursos. Detrás del concepto se sitúa el jefe que apoya a su colaborador en "su primera vez" en una tarea determinada, la participación en foros técnicos, en la investigación, la lectura, etc.

Cualquier organización, debe ofrecer a sus profesionales una formación que se canalice a través de, al menos, cuatro tipos de servicio. Uno de ellos es la consultoría de formación, en la que mediante un método consultivo propio se detecten las necesidades de formación en las áreas de sistemas de información de los clientes. Todo ello desde tres puntos de vista: estratégico, táctico y operativo. Además es preciso diseñar los perfiles formativos e itinerarios de formación para cada alumno, para así configurar el mejor plan de formación en tecnología con las restricciones propias de cada cliente (presupuesto, tamaño del colectivo, perfiles, etc.), su estrategia y su cultura organizativa.

> Hay que buscar la motivación de todos los implicados como sujetos activos del proceso formativo

Otro servicio es la ejecución de acciones formativas. Cada empresa debe conocer los ámbitos en los que quiere formar a sus profesionales, ya sean de perfil más alto (analista funcional, jefes de proyecto, gerentes, directivos…) o más prácticos (gestión de proyectos, habilidades directivas aplicadas a la tecnología, nuevas tecnologías en el desarrollo de sistemas de información…).

Un aspecto esencial en la formación se basa en una correcta gestión de la misma. Cualquier consultora de formación debe ayudar a sus clientes a resolver los problemas de logística, convocatoria, financiación y tramitación de sus planes de formación para poder añadir alumnos a sus cursos.

Un último servicio, no menos importante, es la comunicación y la gestión del cambio. El 80% del éxito en el despliegue de un plan de formación depende de cómo se comunique al colectivo afectado. No basta un buen diseño y los mejores consultores: hay que buscar la motivación de todos los implicados como sujetos activos del proceso formativo. La empresa de formación debe ayudar al director técnico a comunicar los objetivos, la metodología y los programas de la

La empresa de formación debe ayudar al director técnico a comunicar los objetivos, la metodología y los programas

mejor forma posible para conseguir el éxito después de cualquier formación.

Formación a medida

Cada empresa tiene sus peculiaridades, necesidades y requisitos para los profesionales que trabajan en ella. Por ello, se hace esencial una formación a medida que permita a la organización contar sólo y exclusivamente con lo que precisa. Los cursos deben estar adaptados al contexto del cliente, y los casos de estudio se deben diseñar junto con los participantes de los cursos, por lo que la aplicabilidad del contenido quedará garantizada en todos los casos. El impacto es muy positivo a nivel personal en el desarrollo de las personas, repercutiendo positivamente en el rol que la persona desempeña y en la organización para la que trabaja. En otras palabras, se debe utilizar la formación como una oportunidad personal que merece la pena aprovechar para cualquier profesional.

En cuanto a la ejecución de acciones, la consultora de formación debe ofrecer también formatos personalizados: los clásicos cursos intensivos, seminarios y talleres prácticos, acompañamiento vía *mentoring* y *on-the-job-coaching* (formación en el puesto de trabajo) - lo cual aumenta dramáticamente la eficacia de la formación- o formatos no presenciales (e-learning), especialmente útiles cuando el colectivo está muy deslocalizado (diversos centros de trabajo, muy distantes), cuando hay demasiados alumnos interesados en un mismo contenido formativo, o cuando es difícil conseguir la concurrencia de los mismos (no a todo el mundo le vienen bien las mismas fechas). La tendencia es ir hacia un método mixto (blended learning), en el que se dé más peso a la parte presencial o la parte on-line en función de la situación.

En cuanto a la eficacia para la empresa y el trabajador, es muy difícil cuantificar el beneficio que, sin embargo, es altísimo y repercute directamente en el negocio: de forma inmediata se percibe un aumento del rendimiento (se tarda menos en hacer las cosas, porque se sabe cómo preparar mejor las tareas gracias a un método) y una reducción del estrés (el terror al papel en blanco antes de abordar la tarea se disipa cuando has visto cómo el consultor ha solucionado problemas similares).

Ahora bien, ¿cuántas horas se ahorran?, ¿cuántos proyectos más se sacan?, ¿cuánta rotación disminuye? No nos debemos fijar tanto en cifras como en las impresiones y testimonios positivos.

Un nuevo rol

Hace 5 años la mayor parte de las Direcciones de Informática típicas estaban constituidas por una pirámide clásica de Factoría de Software (programadores, analistas/programadores, analistas, etc.), y la formación que requerían era muy técnica (programación de aplicaciones, sobre todo).

Hoy, lo habitual es que estos perfiles técnicos los tengan sus *outsourcers*, la organización se nutra de perfiles de tipo gestor o analista de negocio. La consultora de formación tendrá, pues, que adaptarse para hacer frente a este cambio.

Una de las mayores dificultades que debe superar cualquier consultora es la dualidad cliente-usuario. El cliente natural es el área de RRHH y el usuario natural es el área de Tecnología. En RRHH no están habituados a manejar terminología técnica ni conceptos de alta tecnología, que precisamente son los contenidos de las ofertas. Por otro lado, en los departamentos de tecnología no están habituados a manejar conceptos como Plan de Carrera, Desarrollo Profesional o Itinerario Formativo, que son los objetos de las ofertas de formación. Por ello, el trabajo de la consultora consiste en conciliar los intereses de ambas áreas para que los proyectos resulten exitosos. Sólo de esta manera se obtendrá una ventaja competitiva para conseguir el éxito buscado.