

Empresas, no escatimen en la formación de su personal

“José Ramón Pin es un académico convencido de que en la empresa, se produce la verdadera formación laboral. A su paso por Lima, invitado por el PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, nos dejó algunas inquietudes resueltas y otras por resolver.

¿Una empresa puede influir en la formación de sus trabajadores?

Con el buen ejemplo. Una empresa con buenas prácticas, pues formará a buenos profesionales, sin embargo una empresa con malas prácticas, orientará equivocadamente a aquellos que se encuentran en plena formación.

Entonces ¿será cuestión de suerte caer en una empresa con buenas prácticas?

Si se quiere invocar a la suerte, pues así será. Pero aunque no lo crea, todos recordamos muy bien a nuestro primer jefe, dado que fue quien marcó la pauta en nuestro comportamiento profesional. La empresa y me atrevo a decir, será el núcleo de formación después de la familia, ahí también se pueden aprender valores o todo lo contrario. Al final, las personas van adquiriendo lo que llamaba Aristóteles, los hábitos o virtudes, y a base de repetir estos actos van desarrollando vicios o virtudes

¿Considera que la formación en las empresas está orientada a suplir las necesidades que tienen las personas y las organizaciones?

Los Departamentos de Recursos Humanos tienen una misión estratégica, pero lo difícil es llevarla a cabo. Precisamente una de las claves para cumplirla es la formación orientada al desarrollo de competencias que la organización necesita o va a necesitar para realizar su estrategia. En ese sentido, creo que detectar esa necesidad es una de las claves del éxito de la formación.

¿Pero esa propuesta solo considera los intereses de la organización?

No es así, aquí va la segunda parte de su anterior pregunta. Las competencias, en un principio, se forman de acuerdo al tipo de trabajo que desarrollarás en la empresa, pero también debe partir de las necesidades intrínsecas de cada persona, del deseo de superación de los mismos. Las empresas no deben escatimar en cuanto a la formación de su personal, lo importante es hacer de ella una persona valiosa por sus capacidades y competente en el mercado laboral.

Entonces ¿el proceso de desarrollo de competencias es absolutamente necesario para cumplir sus estrategias de negocio?

Así es, de hecho algunos años atrás se pensaba que la alta dirección concebía una estrategia de negocio, la transmitía a toda la compañía y esa compañía se alineaba en esa estrategia. Hoy en día, por la experiencia, se sabe que este es un sistema o un proceso erróneo. Para que una estrategia de negocios sea viable, se necesita partir precisamente de las competencias del personal, cuáles puede aprender y no al revés, para de esta manera, a partir de las competencias desarrollar estrategias.

¿Cómo detectamos las competencias y habilidades en un profesional?

Necesitas saber qué tipo de competencias vas a necesitar en el futuro para la estrategia que se pueda desarrollar, y eso exige hacer un análisis competencial de las cualidades del personal, haciendo un inventario de las competencias que manejan las personas en este momento, así como también un análisis de cuales son las competencias que se quiere fomentar, creando los mecanismos de formación para que las vayan adquiriendo.

¿Y Cuán importante es la persona dentro de todo este proceso?

La persona es el motor en la actividad empresarial, ya que las compañías están conformadas por personas. En la teoría se habla mucho de desarrollo de la compañía, pero quien se desarrolla finalmente no es la compañía, sino las personas. De esta manera, todo proceso de desarrollo es un proceso de desarrollo de personas, de hecho en nuestra institución no denominamos al departamento como “Recursos Humanos”, sino como “Gobierno de Personas”, porque lo que se dirige o lo que se gobierna son personas; de lo contrario estaríamos reduciendo a lo “humano” como un mero recurso material y contable dentro de la empresa.

¿Pero qué hay respecto del profesional?

Bueno, es importante conocerse a sí mismo, identificar cuáles son tus fortalezas y cuáles son nuestras debilidades. De hecho, el desarrollo de algunos test de autoevaluación, los famosos “Feedback 360º”, el “Coaching” o el “Mentoring”, son estudios que se han planteado a partir de la dificultad que tenemos de reconocernos asimismo. Al fin y al cabo, la eficacia de esta formación dependerá mucho del propio deseo de formarse.

¿Cuál es el papel, entonces, de las Escuelas de formación profesional?

Pues aquí tenemos la suerte de contar con escuelas que se encuentran verdaderamente preocupadas por la formación de sus alumnos. No se puede pretender formar personas con la sola transmisión de conocimientos científicos o técnicos, es necesario conseguir que tanto las empresas, directivos y empresarios tengan un crecimiento en actitudes como en aptitudes para la realización de su profesión de dirigir o crear empresas.

En su experiencia ¿ha conocido procesos de formación exitosos?

He podido ver procesos de formación interesantísimos, a lo largo de mi trayectoria profesional. Como por ejemplo, el caso de la Policía Nacional Española, que durante más de dos años realizó junto con el IESE un programa de formación para la aplicación de la dirección por objetivos al Cuerpo Nacional de Policía Española. Un proceso similar se dio con la Policía de Nueva York, cuyo caso de cambio fue materia de estudio en el IESE. En ese sentido, se

aprende como hasta en la administración pública se puede cambiar, si es que se tiene unos procesos adecuados y una verdadera capacidad de liderazgo.

El Entrevistado

Nombre: José Ramón Pin Arboledas

Nacionalidad: Española

Especialidad: Doctor en Sociología, Universidad Pontificia de Salamanca.

Cargo: Director del Área de Gobierno de Personas del IESE, Business School-España