



# Si crees que la formación es cara, prueba con la ignorancia<sup>1</sup>

Por **Diego Alejandro Jaramillo, PhD**

Profesor de Comportamiento Humano del IDE Business School

Cualquier persona que tenga un negocio, grande o pequeño, conoce la necesidad de formar a sus colaboradores, ya sea porque a veces quiere despedirlos en medio de un ataque de impaciencia o porque quisiera hacer más cosas, pero no puede porque no tiene con quién. Sin embargo, enfrentamos el dilema de cómo formar y, sobre todo, con qué.

La formación es el pilar de la dirección de personas y debe obedecer al modelo estratégico. Esto es importante porque enviar a los colaboradores a cuanto curso haya es perder el dinero. Asimismo, debemos definir a quiénes formar porque, dependiendo del tipo de motivación que tenga esa persona, recibirá y aprovechará la formación o simplemente habrá pasado el rato sentado frente a

un instructor esperando a que llegue el momento de los bocaditos.

El ciclo comienza desde la definición del perfil general —el de la organización— y luego el perfil particular —el del cargo—. Paso al reclutamiento teniendo claro qué necesito, cuánto tiempo tengo para formarlo y desarrollarlo, y luego hacia dónde lo voy a proyectar, que es otro de los desafíos. Y formo en lo personal, en lo profesional y les delego funciones para que tomen experiencia. El plan de formación debe incluir conocimiento de la cultura, capacitación técnica, formación antropológica y debo liarme, incluso, hablando sobre temas de pareja, educación de los hijos y plan de vida.

<sup>1</sup> Derek Bok (exrector de Harvard University)

“

No formar significa pretender conseguir los objetivos con personas que no tienen idea de nada o que solo retrasarán la operación.

”

No siempre formación es enviarlos a cursos o promover que estudien: muchos necesitarán *coaching*, *counseling*, *tutoring* y en otros casos terapia, pero no le debemos tener miedo a este desafío porque estamos apuntando al futuro. Ya no podemos tener la excusa de que “en nuestro país no se puede planificar a largo plazo”: eso es miopía empresarial.

No es fácil, por supuesto, pero más difícil es dirigir sin saber lo que va a pasar y “apagando incendios” en el día a día. Se habla mucho de competencias blandas y definitivamente son muy importantes. Hoy en día, se valora más la capacidad de trabajar en equipo o la habilidad para innovar o resolver problemas, pero lo técnico también es importante y debo buscar las dos cosas –o al menos que el candidato tenga la suficiente inteligencia emocional y sentido común– porque el resto se lo puedo enseñar ¡formándolo!

Retenerlos es parte de otro reto. Henry Ford solía decir: “Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan: no formarlos y que se queden”. No formar significa pretender conseguir los objetivos con personas que no tienen idea de nada o que solo retrasarán la operación.

La mala noticia es que la formación no termina nunca y tendremos que asignarle un presupuesto importante pues se trata del corazón de la organización, el órgano que bombea sangre: las personas. Si no me creen, hagan el ensayo de embalar cien millones de dólares y ponerlos dentro de un edificio; ciérralo con llave y vuelvan dentro de diez años. Con toda seguridad no habrá pasado nada. Para que se lo roben, lo malgasten o lo pongan a producir necesitarán personas, capaces o incapaces, comprometidos con la organización o esperando que pasen las horas para largarse de la oficina. Si queremos exigir, debemos formar.



## EL AUTOR

**Diego Alejandro Jaramillo Arango** tiene el grado de doctor en Arte Latinoamericano por Harvard University y máster en Literatura Latinoamericana por University of Massachusetts. Es miembro de varios directorios de empresas multinacionales, conferencista en el área de Desarrollo Humano y Orientación Familiar, y entrenador acreditado en Responsabilidad Social por el GRI de Holanda. Ha escrito más de 20 libros y diversos artículos sobre sus áreas de interés. Actualmente es rector de la Universidad de Los Hemisferios y profesor de Comportamiento Humano del IDE Business School.