

De la unitat de formació a la unitat de consultoria interna

JOAN QUINTANA FORNS

Assessor de Direcció
Co-Director de projectes estratègics del sector públic i privat

«... Els de recursos humans estan «crivellant» la meva gent amb cursos i jo no se mai amb qui puc comptar.»

«... Amb mi en van avisar ahir, perquè vingúes a un curs, realment no sé molt bé que hi faig, aquí... bé, suposo que alguna cosa en treuré...»

«...tot això està bé, però la realitat del dia a dia és molt diferent, en els cursos sempre ens expliquen com podrien ser les coses...»

«.. Doncs jo estic content; a nosaltres, la gent de formació ens ha ajudat molt, han fet un programa per als responsables del departament que realment ha millorat els resultats i sobretot la manera de treballar...»

«... per a mi el catàleg que avui ens han presentat només serveix per acontentar els sindicats, treure diners del FORCEM i fer els temes que toquen, i l'any proper seran altres dèries... a mi això no em serveix...» .

«.. Quan no sàpigues què fer demanes un curs de formació i així almenys... s'ha intentat i la gent no podrà dir que no hagi fet res...»

Comentaris com aquests els hem sentit a les sortides de reunions amb directius i a les sobretaulas dels cursos de formació.

És part d'una realitat, la dels departaments de formació, que per inèrcia, any rere any elaboren les ofertes formatives, allò que els empleats de les empreses anomenen «els cursos».

PER QUÈ FER CURSOS DE FORMACIÓ

Les respostes poden ser molt variades:

- Perquè en demanen.
- Perquè és important oferir cursos per cobrir necessitats que s'han demanat o detectat.
- Per conveni del sector i per complir el nombre de les hores o cursos establerts.
- Perquè el curs es l'únic sistema de formació que entenen els directius d'altres àrees de l'empresa.
- Per adequar coneixements i capacitats que permetin adaptar-se a les demandes constants del mercat i dels clients, per poder fer així, en cada moment, la millor gestió possible.

I així podríem continuar...

FORMACIÓ PER CATÀLEG

A les grans empreses, aquesta situació s'accentua. Normalment, el departament de formació està dins l'àrea de recursos humans, i un cop a l'any elabora un catàleg formatiu amb una oferta de cursos que es dissenyen en funció de les prioritats puntuals de l'empresa i de les demandes i necessitats que els tècnics de formació han anat recollint.

El catàleg formatiu s'envia als responsables funcionals de les diferents àrees de l'empresa perquè decideixin quines persones assistiran als cursos. Els criteris utilitzats per enviar la gent als cursos poden ser objectius en referència a la productivitat i efectivitat, criteris de reconeixement o criteris personals nascuts de la simpatia i l'antipatia.

Una altra variant és enviar el catàleg formatiu a tots els empleats i que siguin ells els qui demanin i acordin la participació o no en un curs que consideren positiu per ampliar coneixements i capacitats o perquè al seu cap li agrada que el demani o senzillament perquè necessita «punts» per promocionar-se.

Quan arriba el dia del curs, el participant pot desconnectar de la quotidianitat i compartir amb altres professionals experiències, opinions i escoltar noves visions i maneres de fer.

Alguns d'ells són avisats en l'últim moment, a corre cuita, i passen les primeres tres hores sense saber ben bé què hi fan, allà, i si la seva presència és una demostració de reconeixement, de càstig o un avís per a un possible trasllat imminent.

D'altres estan satisfets, la seva valoració en acabar el curs és de 7 o de 8, fins i tot de 9, però l'endemà torna a la seva unitat i tot segueix igual que abans. Durant els tres primers dies volen posar a la pràctica tot allò que els han explicat i, al cap de set intents, decideixen que no és el moment i que el curs els ha servit per a d'altres àmbits de la seva vida... i que bé.

ELS TÈCNICS DEL DEPARTAMENT DE FORMACIÓ SABEN QUE...

Explicar en un curs com podríem millorar amb eficàcia el nostre treball sense modificar les estructures i els procediments de treball que generen les dificultats és del tot inútil. Malgrat això, se segueixen fent els cursos tradicionals, un rere l'altre.

És necessari acompanyar les persones fins que arribin a tenir seguretat tècnica i personal per poder incorporar una nova manera de fer, però molts cops aquest acompanyament es limita a donar un curs i esperar màgicament que aquella persona modifiqui el comportament que ha anat construint al llarg de tres, cinc o deu anys de treball.

Totes aquestes afirmacions poden fer dibuixar en el lector un somriure maliciós de complicitat, tret del cas que el lector sigui un responsable de formació, ja que els responsables dels departaments de formació consideraran que tot el que he dit fins ara exagera i magnifica els aspectes més negatius. Ara bé, potser sí que haurem de reconèixer que, de vegades, construir imatges entre patètiques i còmiques basades en la realitat, serveix per incomodar els seus actors i per invitar a modificar tot allò que requereix d'un nou plantejament amb una certa urgència.

DE MAL NECESSARI A UNITAT ESTRATÈGICA

Que un departament de formació d'una empresa sigui considerat com una unitat estratègica i no com un mal necessari, implica necessàriament que els directors dels altres departaments i la direcció general han de considerar com a clau la seva aportació a la millora del negoci i a la qualitat de servei, així com als resultats de l'empresa en general.

Per innovar estratègicament, cal el convenciment que un departament de formació s'ha d'associar amb la capacitat d'observar i donar resposta a tot allò que pot dificultar el treball de la línia directiva i servir de suport a les estratègies generals de l'empresa.

Perquè això sigui possible s'ha de modificar el llenguatge, la manera de comunicar, el que és i el que es vol fer com a departament de formació.

Els departaments de formació tenen una imatge històrica contaminada.

Es considera un departament que *complementa*, però generalment no es considera un departament que *aporti millora als resultats*, és a dir, normalment, no es considera com un soci del negoci.

S'ha de construir una nova visió en totes les àrees funcionals de l'empresa sobre la utilitat del departament de formació? Poso ací un interrogant en la paraula formació, i aniré explicant a poc a poc el perquè d'aquesta interrogació.

Aquesta visió d'una nova unitat de formació, o com la vulguem anomenar, s'ha de fonamentar de forma sòlida considerant determinats elements:

1. *Parlar el llenguatge del client intern* (àrea de producció, màrketing, operacions, tecnologia, comercial...)

Els tècnics d'aquest nou departament, encara pendent de ser batejat, tindrien un ampli coneixement de l'elaboració del producte i del servei que l'empresa ofereix.

No es pot seguir parlant amb els clients interns amb el llenguatge d'especialista dels tècnics de formació que, entre parlar de competències, de potencial de desenvolupament i, com a element potser més proper al negoci, de retorn de la inversió de la formació, entre d'altres expressions habituals, generen una tipologia de discurs que els responsables de línia, normalment, consideren com a obsessions «de la gent de recursos humans» i modes passatgeres.

S'ha de poder i saber llegir un compte de resultats, una desviació pressupostària, un problema de producció que es repeteix, s'han de conèixer les dificultats que representa donar un servei directe al client, etc.

Tot aquest coneixement del negoci, de la situació de l'empresa, dels problemes dels seus departaments i del paper que cadascun d'ells ha de tenir en la cadena de valor del negoci, és bàsic perquè el departament de formació sigui vist com un veritable soci i com un departament d'ajut.

2. *Mirar la persona en el seu context de treball* (figura 1).

Durant molt de temps, les àrees de recursos humans han considerat la persona com una unitat fora del context del seu lloc de treball i del seu entorn competitiu.



Només cal analitzar les dades que tenen la majoria de sistemes d'informació de les empreses sobre els seus empleats. Recorden amb claredat les fitxes policiaques.

Aquestes dades no són, en la majoria de casos, un instrument per gestionar persones i poder valorar les aportacions que un professional ha anat fent en les diferents unitats de negoci on ha pogut treballar dins l'organització.

S'ha de mirar la persona amb una visió més global. Els sistemes d'informació de recursos humans han de començar a introduir aspectes relacionats amb l'entorn sociofamiliar del individu, la tipologia de client intern amb el qual es relaciona, les característiques de les persones que componen el seu equip de treball, quina utilització fa de la tecnologia, les pròpies competències professionals, les peculiaritats del mercat i del territori on treballa, la valoració i retribució, els objectius de la seva unitat, les aportacions individuals als resultats..., en definitiva, la informació ha d'ampliar el seu abast i passar de mirar la persona exclusivament a observar la persona dins del triangle Persona - Negoci - Territori.

3. Actuar sota el principi: «No a tothom li passa tot ni en cada lloc passa el mateix».

Aquesta afirmació tothom la considera lògica, però sorprenentment no es reflecteix en els mètodes de treball de molts departaments de formació.

Molts departaments de formació continuen pensant des de les estructures centrals i corporatives. Així, per dir que coneixen les necessitats reals de l'organització fan un qüestionari de necessitats elaborat per ells mateixos.

Continuen oferint-ho tot a tothom, independentment de les peculiaritats del mercat d'una delegació determinada, de la situació conjuntural d'una divisió de negoci, de les càrregues de treball d'un departament... Sembla com si el context fos universal, com si la realitat d'una empresa fos la mateixa en totes les seves unitats de producció o de negoci.

Alguns departaments de formació sembla com si es regissin pel lema: «Els altres necessiten el que nosaltres sabem fer i, per tant, nosaltres decidim què necessiten».

4. Considerar que qui treballa sap

Amb això no vull dir que els actuals departaments de formació no treballin: treballen i molt! Ho deixo clar, perquè una cosa és molestar una mica i intentar provocar canvis amb algunes afirmacions caricaturesques i, una altra, és fer enemics per un equívoc.

El nou llenguatge s'ha de construir considerant que els professionals que treballen directament en l'elaboració del producte o amb el client final del servei són els que saben allò que es necessita, quines són les accions possibles, amb quin ritme es poden implementar i amb quines dificultats ens trobarem en el procés de canvi i de implementació de noves solucions.

Aquests professionals són els veritables dissenyadors i els planificadors de la formació a l'empresa.

Els tècnics de formació haurien de ser els traductors que saben escriure el guió de les intervencions de formació que impulsaran el canvi, els escenògrafs que preparen escenaris perquè els aprenentatges i la millora contínua que se'n pugui derivar, es faci en òptimes condicions.

Aquests nous punts en els quals ens hem de fixar, ens porten a haver de «canviar de lògica».

Existeix una lògica dominant:

- Si hi ha departament de formació, la gent demana cursos.
- Si hi ha una oferta formativa anual (catàleg general), i la gent vol seguir creixent professionalment, consumirà cursos del catàleg ofertats pel departament de formació.
- Si s'han inscrit al curs, els empleats «van al curs», a mirar, a escoltar, a participar i després, a «tornar al seu treball normal».

Conclusió:

Això d'anar a un curs és com una activitat que es fa de tant en tant per relaxar-se i per després seguir treballant com abans.

Es pot utilitzar una altra lògica.

- Si *no* existís departament de formació, no es podrien demanar cursos.
- Si *no* existís una oferta formativa anual (catàleg general), i els empleats volguessin seguir creixent professionalment, haurien d'argumentar i negociar amb els responsables de la línia les seves demandes de capaciació perquè la línia trobés la resposta adient.
- Si els professionals *no* poden «anar al curs», seguiran treballant en el lloc de treball, i, des de la seva realitat, els directius responsables de les unitats o els propis professionals demanaran programes i solucions perquè es produeixi la millora del seu treball.

Conclusió:

Tant des del punt de vista dels directius responsables de les unitats de negoci com des del dels propis treballadors, la millora i ampliació de les capacitats professionals de cada individu, de manera que adaptem constantment les capacitats a les necessitats del mercat i a les condicions internes de l'empresa, depenen en realitat del professional i del directiu. Per tant, ambdós han de demanar, negociar i argumentar solucions i programes de millora i fer-se co-responsables del propi futur professional del treballador.

DEL DEPARTAMENT DE FORMACIÓ A LA UNITAT DE CONSULTORIA INTERNA

Fer desaparèixer el departament de formació

Per crear una nova visió s'ha de fer desaparèixer en la seva totalitat o en una part significativa el departament que fins aquell moment representa la visió que volem modificar: el departament de formació.

La invitació es clara:

Reinventar el departament de formació i com a primer pas fer-lo desaparèixer de l'organigrama de l'empresa, i fer aparèixer una nova estructura amb un nom diferent perquè diferent serà el mètode de treball i diferents seran els seus objectius finals.

Quin nom li podem posar?

Propostes:

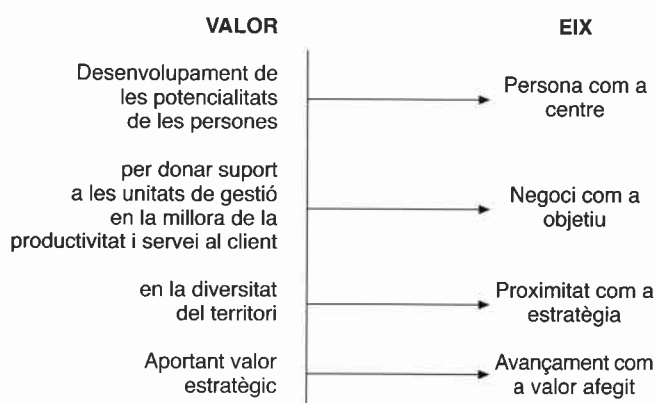
- Innovació i desenvolupament professional.
- Desenvolupament de les persones.
- Desenvolupament professional i millora del negoci.
- Consultoria interna de desenvolupament de les persones.

Una manera diferent de treballar: negoci i valor afegit (figura 2)

La primera reacció serà d'inquietud i confusió. A l'empresa circularà una preocupació: «què farem ara quan necessitem “formar” la nostra gent?, «i quan hàgim de resoldre un problema formatiu concret?

El primer pas imprescindible per mostrar el valor de la nova l'alternativa és que, quan arribi el moment de començar a treballar, la nova unitat ha de mostrar unes formes de fer les coses que impliquin un posicionament i un compromís ferm amb dos eixos clars:

MISSIÓ DE L'UNITAT DE CONSULTORIA INTERNA



Treballar com una unitat de millora del negoci,

- A través del desenvolupament de les persones en el seu entorn de treball,
- Ajudant a resoldre problemes o a millorar situacions, sigui en la xarxa comercial, línia de producció o serveis centrals-corporatius,
- Fent un treball de reflexió i creació conjuntament amb els responsables de les línies de negoci,
- Partint de dades de negoci i de dades àmplies de las persones de l'organització,
- Amb objectius i resultats de negoci avaluables,
- Amb el compromís de la nova unitat d'assolir aquests objectius,
- Comptant amb els recursos de professionals de la consultoria interna i amb consultors i formadors externs.

Aportant valor afegit,

- Sumant a la perspectiva de les persones els problemes del negoci,
- Facilitant l'intercanvi d'experiències,
- Aportant visions noves i externes,
- Avançant solucions a situacions que es poden presentar en el futur.

Com treballa una consultoria interna de desenvolupament de les persones?

Per treballar amb un model de consultoria interna cal disposar de dades significatives del negoci i de les persones vinculades al seu entorn natural de treball i a les peculiaritats del seu sector i mercat. En moltes empreses aquestes dades estan desvinculades, l'àrea de recursos humans té les seves, l'àrea comercial en té d'altres... Un primer treball és decidir quines dades són les bàsiques per poder treballar amb una visió de persona - negoci - mercat.

Es treballarà per projectes. Això implica:

- Estructurar la demanda.
- Treballar conjuntament el consultor i el client intern allò que es vol resoldre o millorar, descrivint els resultats que s'haurien d'obtenir perquè el projecte fos considerat com un èxit.
- Definir els col·lectius o professionals implicats.
- Estructurar les fases de l'actuació del projecte (evitar superar l'any)
- Determinar quines persones conduiran el projecte.
- Definir la proposta de col·laboradors externs.

DEL DEPARTAMENT DE FORMACIÓ A LA CONSULTORIA DE DESENVOLUPAMENT



- Pactar les claus i indicadors de l'èxit del projecte (avaluació del procés i dels resultats finals).
- Dissenyar el pla de màrketing intern .

Condicions mínimes per implantar un model de consultoria interna (figura 3).

La direcció general ha de ser la impulsora clau.

La direcció ha de defensar que la persona és l'eix de l'empresa i que tot el que serveixi per millorar les capacitats dels professionals, la millora del negoci i la qualitat de servei al client intern i al client final, és prioritat.

En el cas específic de les empreses de servei, amb la pressió i proximitat del client final, el mètode de treball de la consultoria interna es demostra de gran utilitat com a eina de negoci per a la direcció general.

Les empreses de serveis venen serveis i relació de confiança, així, el model de treball de la consultoria interna «ensenya» al client intern com construir una relació que és posteriorment aplicable al client final.

La consultoria interna està fortament orientada a escoltar, analitzar i decidir amb el client intern, es treballa cos a cos i es fonamenta en establir una sòlida relació de confiança.

Els principals directius de línia, han de participar també en la seva constitució.

Els responsables de les àrees comercials o de producció han d'entendre la utilitat del model de consultoria interna. Aquesta és una condició imprescindible per evitar que els consultors interns siguin rebutjats.

Els consultors interns treballen a distàncies curtes, directament en el lloc de treball i actuant amb problemes reals, això fa por i els impediments de la pròpia línia ho fan, a vegades, impossible.

Per evitar aquesta situació, la participació dels principals directius de línia, per exemple, en la selecció dels professionals que treballaran com a consultors interns, pot ser crítica.

És bàsic que com a mínim el 50% de professionals del nou departament de consultoria interna procedeixin de la xarxa comercial o de la línia de producció.

Els consultors interns que abans han treballat amb l'estructura productiva o comercial saben què significa el dia a dia, han viscut les dificultats i les oportunitats i sobretot són reconeguts com un «d'ells» pels interlocutors.

Els directius mitjans de la xarxa comercial o de la línia productiva han de ser els primers aliats

La primera acció per implantar el model de consultoria interna és decidir qui són els clients interns, els que serviran d'amplificadors del model.

En les grans empreses, normalment són els caps de zona o caps d'unitats productives, és més accessible treballar amb 20 o 200 professionals que amb 1000, 5000, 10000...

L'organització del treball dels consultors interns es realitza «carteritzant» aquests directius mitjans com si es tractés de clients externs.

Cada consultor intern té un nombre de directius assignats i és el referent d'aquest grup de directius en tots aquells aspectes relacionats amb la relació persona-negoci.

Un dels primers programes a realitzar és el que permeti treballar directament amb els «directius mitjans-clients interns preferencials» on es parli de com optimitzar el paper de les persones en les diferents unitats de negoci i de la importància de la figura del directiu mig com a responsable de la vinculació persones-negoci, facilitant que les millors pràctiques es converteixin en referència i que la figura del consultor intern es vagi introduint en el grup de clients interns clau.

Paciència i confiança

La implantació d'un model de consultoria interna requereix un ritme pausat i constant. La clau és la confiança i aquesta s'ha d'anar construint a poc a poc.

En un primer moment el consultor intern es viu com un intrús. S'associa a una figura de control «enviada» per recursos humans per avaluar, informar o fiscalitzar el treball de les àrees de producció o comercial.

Fa més fàcils les coses començar a treballar amb els directius amb més predisposició d'ajut que mai, però serà la confidencialitat, la rigorositat, la capacitat d'escoltar i d'entendre la demanda juntament amb la capacitat de donar una resposta eficient que millori la vida quotidiana de la unitat de treball, allò que donarà credibilitat i així, lentament, s'anirà construint una relació de confiança.

Els èxits dels projectes de consultoria interna, són els èxits dels equips de la línia. Els consultors interns només acompanyen, actuen com a suport i lentament van desapareixent en cada projecte. La força es demostra fent créixer els resultats de les unitats de producció, de gestió o comercials.

La finalitat és pensar junts el que es fa per poder millorar constantment i estar en una sòlida posició per competir en el mercat.

La formació continuada i la supervisió dels projectes per una persona externa a la empresa són de gran ajut. El treball de consultor intern té molt de desgast, requereix de molts viatges i d'una gran capacitat d'adaptació a molts entorns culturals diferents. Per això, l'ajut de experts externs és molt necessari.

De vegades també els consultors interns són utilitzats pels directius de nivell en lluites de poder o com a excuses per prendre decisions sobre determinades persones que els mateixos directius no són capaços de prendre. Per això, la figura del consultor intern ha de ser una figura molt especial i sòlida i, a més a més, requereix d'una atenció especial per part de l'organització.

El treball de la consultoria interna per al desenvolupament de les persones és transmetre una passió per convertir l'empresa en un lloc d'aprenentatge.

Aprendre del client, del treball diari i de l'experiència, com el millor curs per millorar professionalment.

Els valors i eixos per portar a la pràctica aquest model estan dibuixats; ara falta el convenciment, la constància i la confiança de la direcció general o de l'empresari. A vosaltres us queda la resta.