

CAPÍTULO 12

CAPACITACIÓN

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir el concepto de capacitación y desarrollo de las personas
- Describir los tipos de cambios que genera la capacitación
- Definir el proceso de capacitación y sus etapas principales
- Describir cómo se diagnostican las necesidades de capacitación
- Definir cómo se programa la capacitación
- Explicar la implantación del programa de capacitación
- Definir cómo se evalúa el programa de capacitación

Lo que verá a continuación

- Concepto de capacitación
- Proceso de capacitación
- Mapas de las competencias
- Diagnóstico de las necesidades de capacitación
- Diseño del programa de capacitación
- Ejecución del programa de capacitación
- Tipos de capacitación
- Técnicas de capacitación
- Evaluación del programa de capacitación
- Tendencias de la capacitación

CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

En el mes de diciembre de cada año, acorde con la mejor tradición burocrática, la División de Recursos Humanos de Bioterápica Ánfora, S.A., enviaba a todos los gerentes una lista detallada de todos los cursos externos que se ofrecían en el mercado, para que cada uno escogiera los más adecuados para sus trabajadores y los agendara para el año entrante. La empresa destinaba una partida presupuestal anual de 3% de su facturación al Departamento de Capacitación (DC) para que la invirtiera en capacitación del personal ese año. Cada gerente debía hacer una lista de los trabajadores que, en su opinión, serían candidatos para los cursos externos, determinar fechas establecidas y enviar la lista a la división de recursos humanos, el cual, a continuación, aprobaba la lista y la enviaba al departa-

mento de capacitación para que se encargara de las inscripciones y de efectuar los pagos correspondientes. En una reunión con otros ejecutivos de recursos humanos, María do Carmo Silveira, gerente de la división de recursos humanos, se enteró de que otras empresas estaban transformando el órgano de capacitación en un órgano de consultoría interna y de actuación estratégica. María do Carmo de inmediato se dio cuenta de que el departamento de capacitación de Ánfora era un simple órgano operacional e intermediario, que no se ocupaba de la capacitación, sino sólo del papeleo y de algunos asuntos de rutina. Así llegó a la conclusión de que era urgente modificarlo. ¿Usted cómo podría ayudarla? ●

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones —compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo— se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios,

elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes.

Concepto de capacitación

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos con-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

María do Carmo, la gerente de la división de recursos humanos de Bioterápica Ánfora, se reunió con Jorge Pe-dreira, el supervisor del departamento de capacitación, para negociar con él los objetivos y las metas que debía alcanzar el órgano de capacitación. Ella quería que este departamento tuviera horizontes más amplios y pensaba

convertirlo en un componente estratégico, ligado directamente a los negocios de la organización. Jorge no estaba acostumbrado a esa visión global y de largo plazo, pero comprendió que dejaría de ser un burócrata y se convertiría en un consultor interno de la organización. ●

sideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora

se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. Aun cuando en este capítulo hablaremos de tres concepciones de capacitación, la tercera será la que reciba mayor atención por su importancia.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí.⁶ Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

La persona, por medio de la capacitación —y del desarrollo— asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos. La figura 12.1 muestra estos cuatro tipos de cambios de comportamiento derivados de la capacitación.

La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión

NOTAS

ALGUNAS DEFINICIONES DE CAPACITACIÓN

- La **capacitación** es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.¹
- La **capacitación** es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.²
- La **capacitación** es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.³
- La **capacitación** es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor.⁴
- La **capacitación** es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.⁵

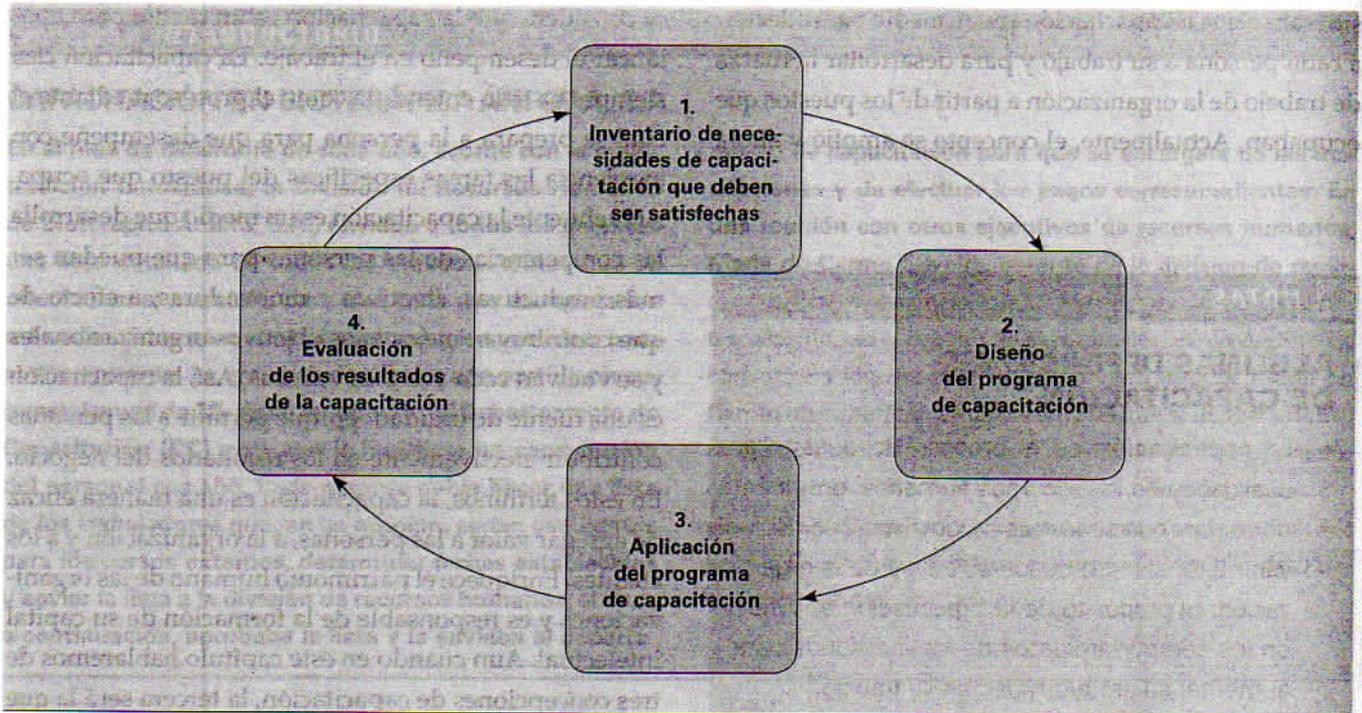


Figura 12.1 Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación.

organizacionales, sus productos/servicios, sus clientes, sus competidores, etc. La información guía el comportamiento de las personas y las vuelve más eficaces. Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros más buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización. Por último, otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios. Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación busca cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad.

Cuál es el enfoque de la capacitación

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias —al nivel organizacional, divisional e individual— se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en

 NOTAS

FACTORES QUE AFECTAN LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO⁸

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, como:

1. *El apoyo de la alta gerencia.* Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin él, cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.
2. *El compromiso de los especialistas y los generalistas.* Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de la organización. Los profesionales de capacitación y desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.
3. *Los avances tecnológicos.* Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computadora y la internet están afectando profundamente todas las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión.
4. *La complejidad de la organización.* Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. La interacción entre los individuos y los grupos se vuelve más complicada. La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de estabilidad a costa de la eficiencia se está alejando de la organización moderna. Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del trabajo y provocan que las personas necesiten aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad de las actividades, porque las personas son las que deben hacer todas esas cosas. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.
5. *Los principios del aprendizaje.* El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.
6. *Otros procesos de la administración de personal.* Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas. Además, los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos. La visión holística de la administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo, interactúen e influyan para lograr sinergia.

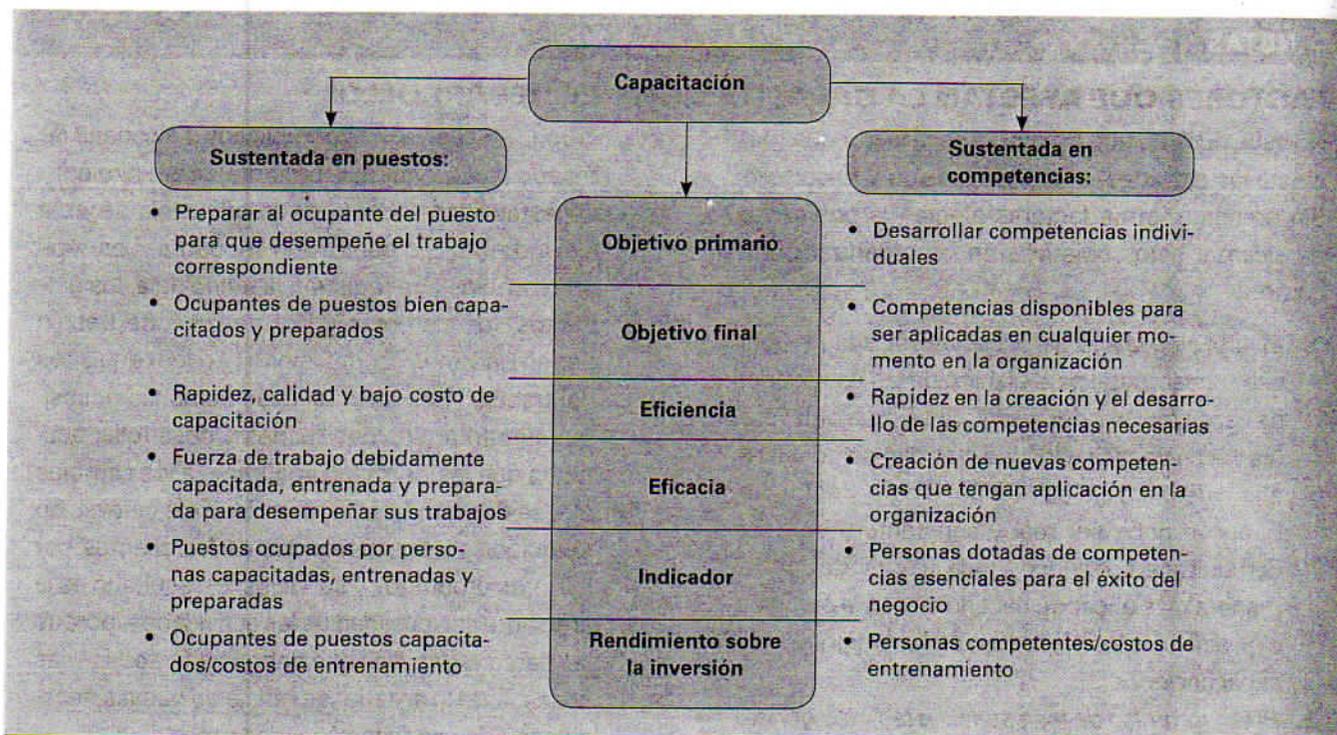


Figura 12.2 Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LA DISCIPLINA DE LOS LÍDERES DEL MERCADO⁹

En el libro *Disciplina de los líderes del mercado*,¹⁰ Wiersema y Treacy afirman que las empresas que lideran el mercado ofrecen el precio más bajo, atraen con el mejor producto o incluso ofrecen a cada cliente lo que quiere, hecho a su medida. Según los autores, existen tres cualidades que son absolutamente vitales en las empresas líderes del mercado.

1. La primera característica es que sólo se enfocan en un punto que es valorado por los clientes. No tratan de atender todas las solicitudes de los consumidores, ni pueden ofrecer el servicio más completo y confiable, o el precio más bajo o el mejor producto. Ofrecen algo que el cliente valora. Lo importante es que las empresas líderes concentran su atención en ese punto, dan lo mejor de sí para alcanzarlo y no se preocupan tanto por ser las mejores en otros puntos.
2. La segunda característica es que tratan de mejorar, continuamente y con enorme dedicación, el valor que ofrecen a los clientes. No se conforman con ha-

cer lo mismo día tras día sólo porque lo hacen bien. Tratan de mejorar todos los días y son excelentes haciéndolo.

3. La tercera característica, y la más importante, es que llegan a la excelencia de forma disciplinada. Siempre se concentran en alcanzar un desempeño superior, que está justo en el punto que sus clientes valoran. La formación y la capacitación de los trabajadores se dirigen hacia esa meta. Su cultura corporativa apoya con plenitud a las personas para que lleguen ahí con rapidez. Construyen una enorme máquina operacional para entregar a los clientes exactamente el valor determinado que consideran prioritario. Esas empresas — como McDonald's, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, Toyota y Ford — se apoyan en las personas y no es ningún secreto que ellas administran sus negocios a partir de las personas. La capacitación está en la base de todo ello.

¿Usted qué piensa de lo anterior? ●

X EVALUACIÓN CRÍTICA**LOS OBREROS DEBEN VOLVER A LA ESCUELA¹¹**

Las técnicas de la modernidad salen de los despachos y llegan a la planta de las fábricas y, en la medida en que se difunden, ponen a prueba el raciocinio y la capacidad intelectual de los obreros. Éstos son hábiles con las manos y fuertes de hombros, pero no tuvieron la misma formación escolar que sus colegas del Primer Mundo, que tienen ocho o diez años de escolaridad básica. La carencia no es grande cuando se trata de limar un engranaje, pero se vuelve un abismo cuando es necesario transferir información administrativa a una computadora ligada al sistema de control de distribución de materiales. La tecnología instituida en toda la organización por medio de centenas de microcomputadoras exige una pericia intelectual que sólo tienen quienes cursaron la enseñanza primaria completa. La muralla informática que aisló a Brasil durante década y media ahora produce, varios años después de encerrada, su último y más cruel maleficio: empuja a los obreros al limbo de la ignorancia.

Las empresas que tienen productos súper especializados, como las fibras ópticas, reclutan a obreros entre los que se acaban de formar en institutos tecnológicos para confrontar el problema. Las empresas creativas del interior de São Paulo, donde hay buena oferta de facultades de ingeniería, le pagan cursos nocturnos a una parte de sus jóvenes obreros que llegaron a la enseñanza media superior. Son atajos encomiables, pero insuficientes. Con el cambio de milenio, la administración descentralizada suprimió camadas de jefes y supervisores, cambió las líneas de montaje sin humanos por las células multidisciplinarias de producción y acortó la distancia entre el cerebro y las piernas de la empresa, gracias a los sistemas de información, los cuales, a su vez, requieren de datos precisos y personas capacitadas.

La reducción de costos eliminó puestos de trabajo, impuso una responsabilidad mayor a los supervivientes y exigió adaptaciones en una carrera salvaje por llegar a la modernización. Una industria mecánica media en Estados Unidos tiene una microcomputadora en la planta de la fábrica por cada dos obreros. En Brasil, las mejores empresas tienen una microcomputadora por cada diez trabajadores. El obrero estadounidense anda por el galpón haciendo sus tareas y las registra en la microcomputadora más próxima con su señal. Con su tarjeta magnética accede a informes, informa la etapa de sus tareas y, así, deja al personal a la par que las existencias de material casi terminado. Aquí, cada estación necesita de un encargado o un líder que representa a la burocracia. Hay menos competencia y, al final del día, eso significa menos empleos.

La solución para ese agujero es tapanlo sin desvíos en la ruta del progreso. Para ello, el capital y el trabajo deben encontrar una fórmula para actualizar a multitudes de obreros, pero sin aumentar costos. Esto requiere que las dos partes hagan concesiones. Las empresas necesitan sufragar el costo de más aulas, pero, en contraparte, los sindicatos deben apoyar una reducción proporcional de los salarios. Ahí surge un tabú, porque la Constitución brasileña de 1988 establece que no se pueden reducir los salarios. La cooperación y la osadía permitirían enseñar a centenas de miles de trabajadores (de entre 25 y 35 años) a pensar con lógica, lo cual consumiría cuando menos 3 000 horas de clases en aulas, distribuidas en tres años para cada turno. Sin eso, las fábricas de punta no aportarán nada en Brasil en muchos años y, sin ellas, los empleos seguirán desapareciendo. Cuando la empresa y su personal se disponen a conversar sobre la distribución de las ganancias, parece claro que ya existe un ambiente adecuado para elaborar una agenda constructiva.

¿Qué opina usted al respecto? ●

sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:⁷

1. *El diagnóstico* consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. *El diseño* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. *La implantación* es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. *La evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

La figura 12.3 representa el ciclo de la capacitación.

En realidad, las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, por-

que va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales.

No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente.

A continuación analizaremos cada una de las cuatro etapas de la capacitación.

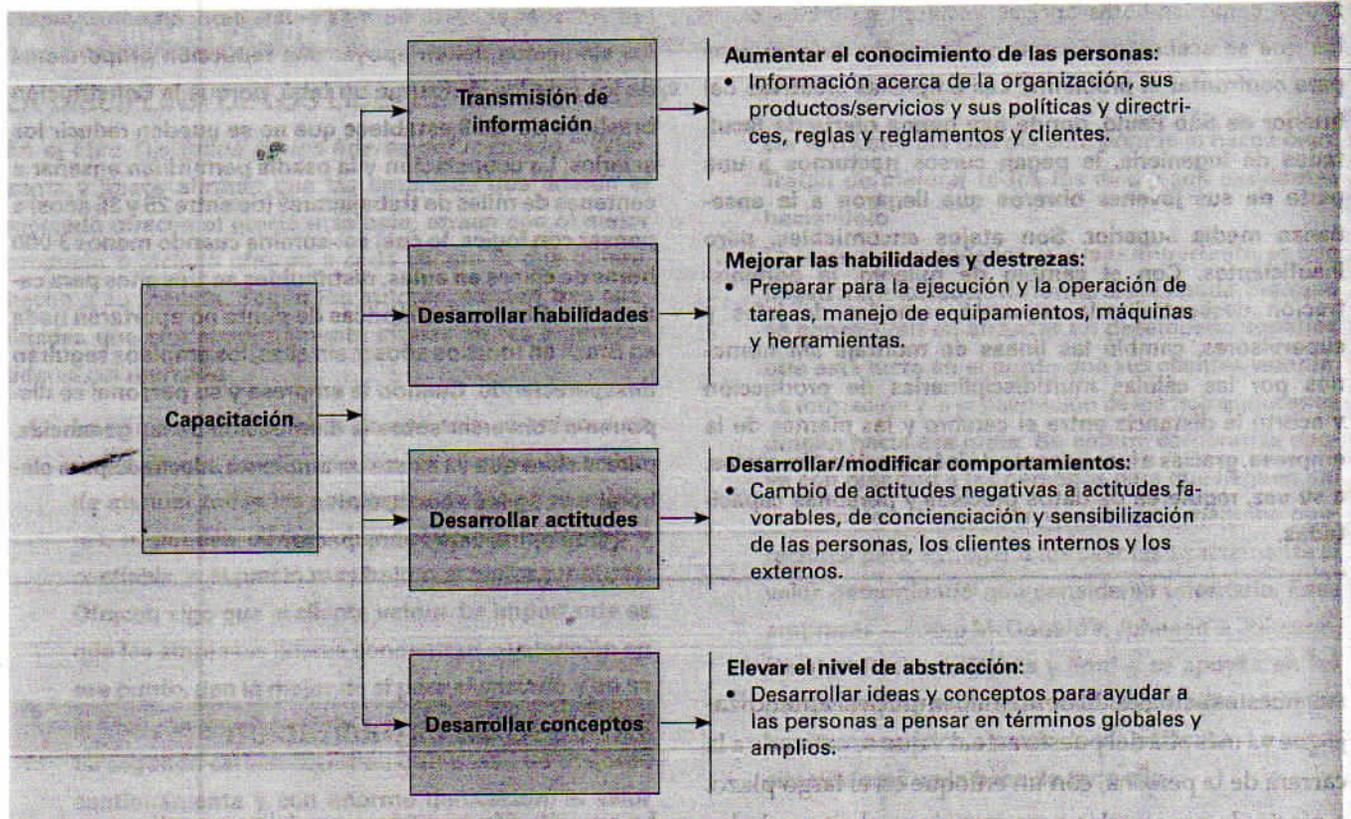


Figura 12.3 Las cuatro etapas del proceso de capacitación.

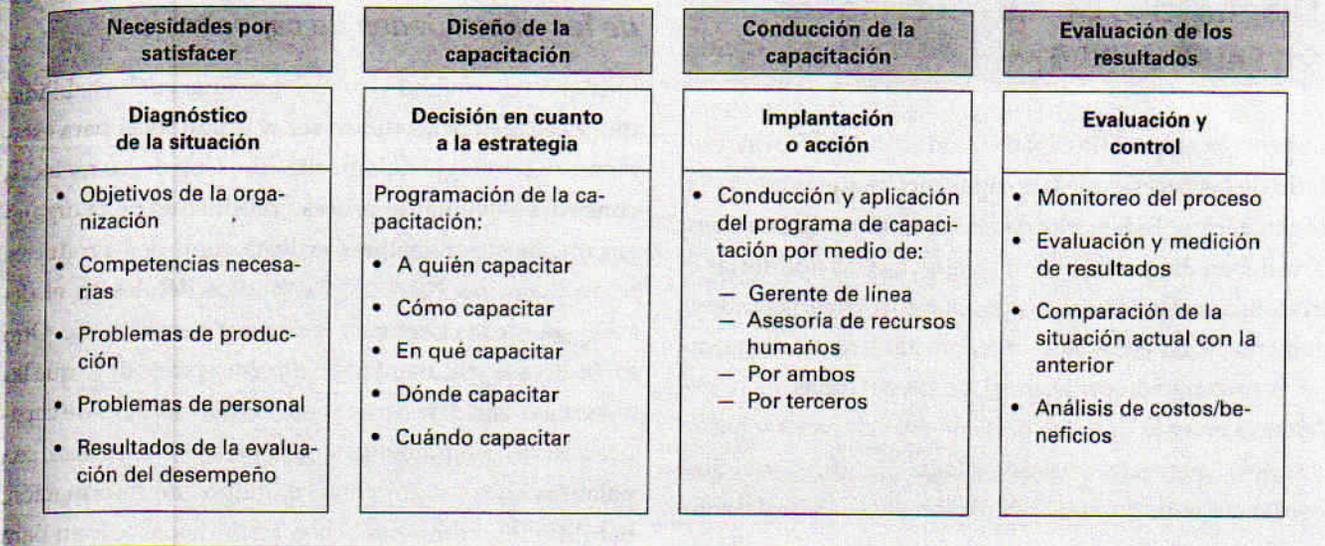


Figura 12.4 El proceso de capacitación.¹²

▲ LA ARH HOY EN DÍA

¿CUÁNTO GASTAN EN CAPACITACIÓN LAS EMPRESAS?¹³

Las empresas gastan fortunas en capacitación. Las buenas noticias son:

1. La revista *Business Week* calcula que las 500 compañías estadounidenses más grandes gastan cerca de 44 000 millones de dólares en capacitación en un año.
2. La revista *Exame* revela que, según una investigación del Saratoga Institute de São Paulo, las 500 compañías brasileñas más grandes y mejores gastaron cerca de 650 millones de dólares en capacitación en 1997.
3. La inversión per cápita en capacitación de ejecutivos en Brasil ha ido creciendo consistentemente y, según el Saratoga Institute, en 1995 se invirtieron 900 reales; en 1996, 1 300; y en 1997, 1 860. Y el monto sigue creciendo.

Otras noticias son:

1. Una parte importante de las inversiones en capacitación se desperdicia. Recursos malbaratados: se gastaron cerca de 100 millones de dólares en programas de capacitación con técnicos de fútbol, jugadores de basquetbol y cursos heterodoxos, como ejercicios de supervivencia en la selva, escalada de muros y montañas, danzas en torno a fogatas, flores de Bach y cosas así, llamadas indebidamente capacitación conductual. O en cursos serios, pero con un rendimiento dudoso por falta de un enfoque específico.

2. Muchos programas de capacitación están muy alejados de las necesidades estratégicas de la empresa. Muchas empresas compran paquetes de capacitación preparados, que muestran técnicas adoptadas por otras empresas, pero que no agregan nada a la capacitación del colaborador.
3. El exceso de teoría es otro flagelo. Muchos programas no logran poner los conceptos en práctica debido a su academicismo.
4. La falta de cultura interna favorable al aprendizaje y al comportamiento de cambio es otro obstáculo. De nada sirve gastar montones de dinero si la empresa no proporciona espacio, apoyo ni oportunidades para que las personas apliquen las competencias y los conocimientos que han adquirido.
5. La capacitación con base en resultados es la opción para, por una parte, contener la disipación (inversión exagerada) y, por la otra, la inanición (escasez de inversión). Debe haber pragmatismo. El enfoque en los resultados y la participación de la cúpula en el contenido y en la adecuación a la estrategia de los negocios son básicos.

Resta mucho por hacer para transformar la capacitación en una inversión que produzca un rendimiento garantizado. ●

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio.

Métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etc. Otro método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método para determinar las necesidades de capacitación implica la visión organizacional del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas.

La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis, como muestra la figura 12.5:¹⁴

1. *El análisis organizacional*, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
2. *El análisis de los recursos humanos*, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los com-

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

El primer paso de María do Carmo, la gerente de la división de recursos humanos de Bioterápica Ánfora, fue atribuir a los gerentes de la empresa la responsabilidad de diagnosticar las necesidades de capacitación de sus áreas de competencia. Cada gerente se puso a trabajar con su

equipo para averiguar sus carencias actuales y futuras de capacitación. A continuación, cada gerente negoció con el departamento de capacitación la programación del entrenamiento adecuado para resarcir las carencias. ¿Usted qué haría en lugar de María do Carmo? ●

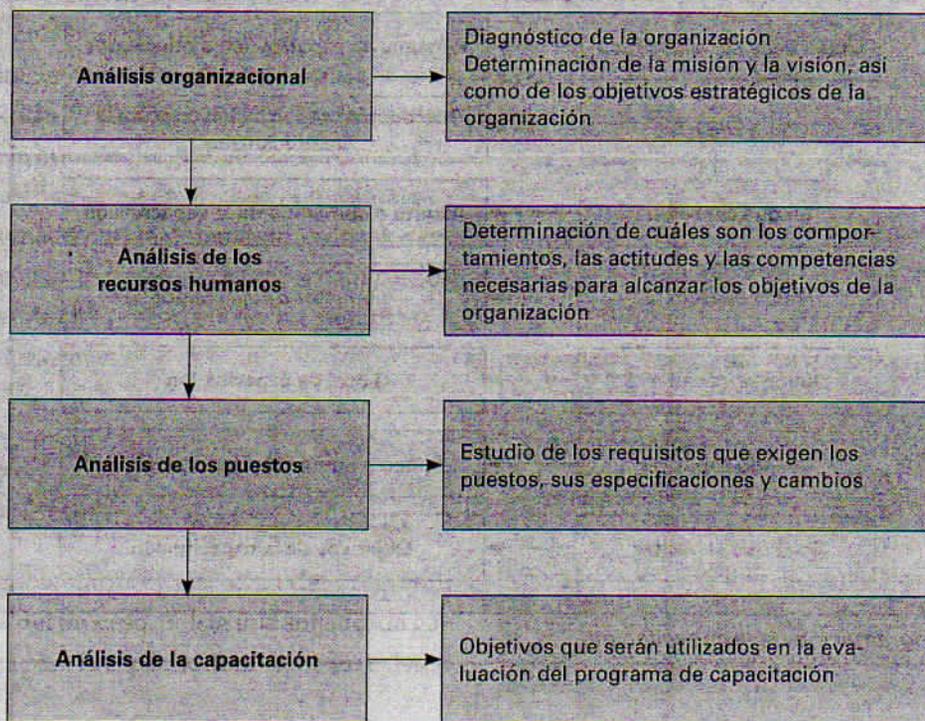


Figura 12.5 Los pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación.

portamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

3. *El análisis de la estructura de puestos*, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
4. *El análisis de la capacitación*, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

Mapas de las competencias

Cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. Existe cierta similitud con el levantamiento

del inventario de las necesidades de capacitación que acabamos de mencionar. En este caso, la capacitación representa la manera con que se pretende llenar las lagunas y equiparar las competencias existentes con las que necesita la organización.

Diseño del programa de capacitación

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las *lagunas* entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, descritos en la figura 12.6, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

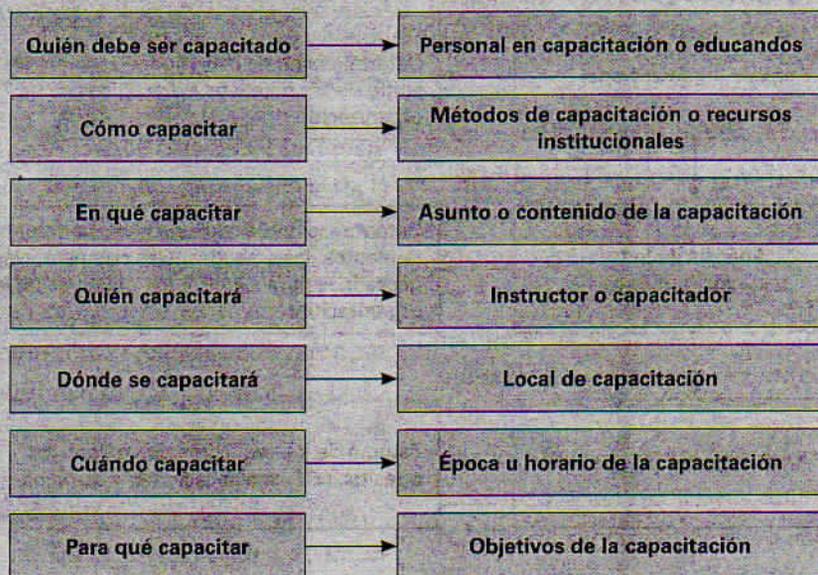


Figura 12.6 La programación de la capacitación.

EJERCICIO Nuevos valores y actitudes de la capacitación¹⁶

Saturn Corporation, una empresa brasileña, subsidiaria de General Motors, buscó una nueva relación con el público para aumentar la satisfacción de los clientes. La compañía fue creada para ir más allá de la satisfacción del cliente, para exceder sus expectativas y hacer que la experiencia de comprar y poseer un automóvil fuera algo emocionante. Para ello, la compañía definió cinco valores:

1. Un compromiso con entusiasmar al cliente.
2. Un compromiso con la excelencia.
3. El trabajo en equipo.
4. La confianza y el respeto por las personas.
5. La mejora continua.

La transferencia de esos valores al proceso de producción fue bastante difícil, pero trasladarlos al área de ventas lo fue mucho más. Incluso fue necesario cambiar el vocabulario de la compañía, donde los revendedores se convirtieron en minoristas, las concesionarias en unidades de menudeo y los vendedores en consultores de ventas. Esto exigió un cambio radical de la imagen del vendedor de automóviles que hace cualquier cosa para obtener ventajas

en una venta. Se definió una nueva filosofía, contenida en los Seis pasos para entusiasmar al consumidor, a saber:

1. Escuchar al cliente.
2. Crear un clima de confianza mutua.
3. Exceder las expectativas del cliente.
4. Crear una cultura de vencedores.
5. Dar seguimiento al cliente para asegurarse de que sus expectativas quedaron plenamente satisfechas.
6. Mejorar continuamente la imagen de calidad de los productos y servicios delante del consumidor.

¿Usted cómo proyectaría un enfoque para la capacitación, con la relación de costos/beneficios, para una nueva generación de consultores de ventas de la compañía? ●

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportuni-

dades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación.¹⁵ La manera de conciliar la inversión con el rendimiento es mediante el llamado entrenamiento dirigido a los resultados y, por más difícil que sea definir y calificar los objetivos y los resultados, es indispensable definirlos y compararlos posteriormente.

Ejecución del programa de capacitación

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen

varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

Tipos de capacitación

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la compu-

NOTAS

LAS BARRERAS SE DERRUMBAN

Las compañías están sumando el aprendizaje a sus sitios para proporcionar mayor valor a sus clientes y para aumentar la lealtad a sus sitios. Vea en internet: www.kodak.com, www.dju.com, www.tdwaterhouse.com, www.ameritradeplus.com.

NOTAS

INDICADORES DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN¹⁷

Además de los métodos para realizar el inventario de las necesidades, existen indicadores que señalan las necesidades futuras (*a priori*) y las pasadas (*a posteriori*), a saber:

- Los *indicadores a priori* son eventos que, si llegan a suceder, provocarán futuras necesidades de capacitación, fácilmente previstas, como:
 1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
 2. Reducción del número de empleados
 3. Cambio de métodos y de procesos de trabajo
 4. Sustituciones o movimientos de personal
 5. Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal
 6. Cambio en los programas de trabajo o producción
 7. Modernización de los equipamientos y nuevas tecnologías
 8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

- Los *indicadores a posteriori* son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas, como:

1. Problemas de producción:
 - a) Baja calidad de producción
 - b) Baja productividad
 - c) Averías frecuentes en los equipamientos y las instalaciones
 - d) Comunicaciones deficientes
 - e) Número elevado de accidentes en el trabajo
 - f) Exceso de errores y desperdicio
 - g) Poca versatilidad de los trabajadores
 - h) Mal aprovechamiento del espacio disponible
2. Problemas de personal, como:
 - a) Relaciones deficientes entre el personal
 - b) Número excesivo de quejas
 - c) Mala atención al cliente
 - d) Comunicaciones deficientes
 - e) Poco interés por el trabajo
 - f) Falta de cooperación
 - g) Errores en la ejecución de las órdenes

III CASO DE APOYO

LA CAPACITACIÓN POR TELEVISIÓN¹⁸

Cuando Aetna Insurance, una de las aseguradoras estadounidenses más grandes y socia de la brasileña Sul América, evaluó los resultados de su programa de capacitación hubo una sorpresa general. El principal problema no era la calidad de los instructores, las herramientas ni de los estilos de presentación de los programas, el contenido o tampoco los materiales ni los instructivos que fundamentaban los talleres. Aetna comprobó que el principal desafío de su programa de capacitación era habilitar a un gran número de *trainees* (personal en capacitación), dispersos geográficamente, por medio de un programa y un departamento centralizados que utilizaba enormes salas en ciudades esparcidas por todas partes.

Se llegó a la conclusión de que si Aetna pretendía realmente brindar un servicio de alta calidad a sus clientes, también necesitaba capacitar no sólo a unos cuantos colaboradores seleccionados que viajaban a las localidades programadas. El objetivo de la compañía era aumentar el número de colaboradores en la capacitación con el objeto de mejorar la calidad del servicio que ofrecía a sus clientes. Los ejecutivos de la compañía y el personal de capacitación participaron en varias reuniones con formato de *lluvia de ideas* para encontrar la manera de diseminar el entrenamiento y llegaron a la conclusión de que la mejor alternativa sería la capacitación interactiva por medio de la televisión.

Así, se creó la Red de Televisión Aetna, que liga a 235 despachos de campo con la *oficina matriz* de cada vendedor de seguros, y permite a la compañía extender sus programas de capacitación a todo el país, para ponerlos a disposición de cada vendedor de seguros. Cerca de 3 000 colaboradores participaron en el nuevo programa. La capacitación por televisión avanza en popularidad en todo el mundo, porque transmite programas de capacitación sumamente flexibles. Los colaboradores pueden ver el mismo taller en cualquier lugar del país, dentro o fuera de la compañía, al mismo tiempo o en los diferentes horarios programados. La tendencia a usar la televisión como vehículo para difundir y aumentar la calidad de la capacitación seguramente seguirá creciendo en el futuro.

PREGUNTAS

1. ¿Usted qué entiende por educación corporativa?
2. Presente las diferencias entre el concepto de universidad corporativa de McDonald's, Brahma, Accor y Motorola.
3. ¿Qué diferencia existe entre la educación corporativa y la capacitación tradicional?
4. ¿Hasta qué punto la universidad corporativa va contra la tendencia al autodesarrollo de las personas? ●

tadora o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

1. **La capacitación en el puesto** es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación

de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

2. Las *técnicas de clase* utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (*role playing*) y juegos de empresas (*business games*). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos

X EVALUACIÓN CRÍTICA

TIPOS DE CAPACITACIÓN OFRECIDOS POR ORGANIZACIONES ESTADOUNIDENSES¹⁹

TIPO DE CAPACITACIÓN	% DE FRECUENCIA
1. Habilidades administrativas	74.3
2. Habilidades para la supervisión	73.4
3. Habilidades técnicas/actualización de conocimientos	72.7
4. Habilidades para la comunicación	66.8
5. Servicios y relaciones con los clientes	63.8
6. Desarrollo de ejecutivos	56.8
7. Nuevos métodos y procedimientos	56.5
8. Habilidades para las ventas	54.1
9. Habilidades burocráticas y de secretariado	52.9
10. Desarrollo personal	51.9
11. Habilidades básicas con computadoras	48.2
12. Relaciones con los empleados	44.9
13. Prevención de accidentes/promoción de la salud	38.9
14. Educación del consumidor	35.7
15. Educación básica para la prevención	18.0

¿Usted qué piensa de lo anterior? ●

de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el

puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes.

Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación, a saber:

1. **Lecturas.** La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un

▲ LA ARH HOY EN DÍA

TECNOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN

La tecnología se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos y educativos que se aplican en la capacitación. La influencia de la tecnología de la información en los métodos de capacitación reduce los costos operacionales. Las nuevas técnicas de capacitación que se están imponiendo a las tradicionales son:

1. **Recursos audiovisuales.** Las imágenes visuales y la información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La grabación y el registro de clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que serán repetidas ante muchos capacitados, juntos o separados, es el medio más utilizado. El CD-ROM y el DVD permiten grabar programas de capacitación para distribuirlos y presentarlos en varios locales diferentes en cualquier ocasión.
2. **Teleconferencia.** El equipo de audio y video se usa para que las personas participen en reuniones, aun cuando están muy distantes entre sí o lejos del lugar del evento. Una videoconferencia de cuatro horas con cuatro personas ahorra en promedio 5 000 reales en viajes de avión y gastos de hoteles y restaurantes.
3. **Comunicaciones electrónicas.** Ahora los avances en la tecnología de la información permiten las comunicaciones interactivas entre personas físicamente distantes. Por medio del correo de voz (*voice mail*), el director actúa como fuente que envía un mensaje

sonoro a las demás personas dentro de la red de teléfonos de una empresa. El correo de voz se utiliza en las organizaciones involucradas en programas de calidad total.

4. **Correo electrónico.** Es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes enviados a través de las computadoras ligadas a redes de computadoras. Además de la internet, muchas organizaciones crean redes internas basadas en ésta (intranets) para incrementar la interacción electrónica. La internet 2 permite mayor interconectividad con escuelas y universidades de todo el mundo.
5. **Tecnología de multimedia.** Es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas.
6. **Capacitación a distancia,** también denominada *e-learning* o entrenamiento virtual. Es la capacitación por medio de internet y puede ser sincronizada (cuando la transmisión se hace a una hora, la persona asiste a la computadora) o no sincronizada (cuando la persona localiza en el sitio, a cualquier hora, el programa al que quiere asistir). El entrenamiento a distancia ofrece grandes ventajas: se puede hacer a cualquier hora y en cualquier lugar. Su costo, en comparación con los programas convencionales, es bajísimo. ●

grupo de oyentes. El instructor presenta la información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, la lectura tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva. Existe poca o ninguna posibilidad de esclarecer dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura. Existe poca o

ninguna posibilidad para la práctica, el refuerzo, la realimentación o el conocimiento de los resultados. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

2. **Instrucción programada.** Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

El segundo paso de María do Carmo fue transformar al departamento de capacitación en un equipo de consultoría interna para asesorar a los gerentes en asuntos de entrenamiento. Programar la capacitación pasó a ser responsa-

bilidad gerencial y función de *staff*. La negociación entre las partes dio por resultado el programa de capacitación. ¿Usted cómo haría lo anterior? ●

correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Éstos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc. Tal como el método de lectura, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Algunas de las ventajas son: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados absorban el conocimiento en sus

propias casas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presenta respuestas al capacitado.

3. *Capacitación en clase.* Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de

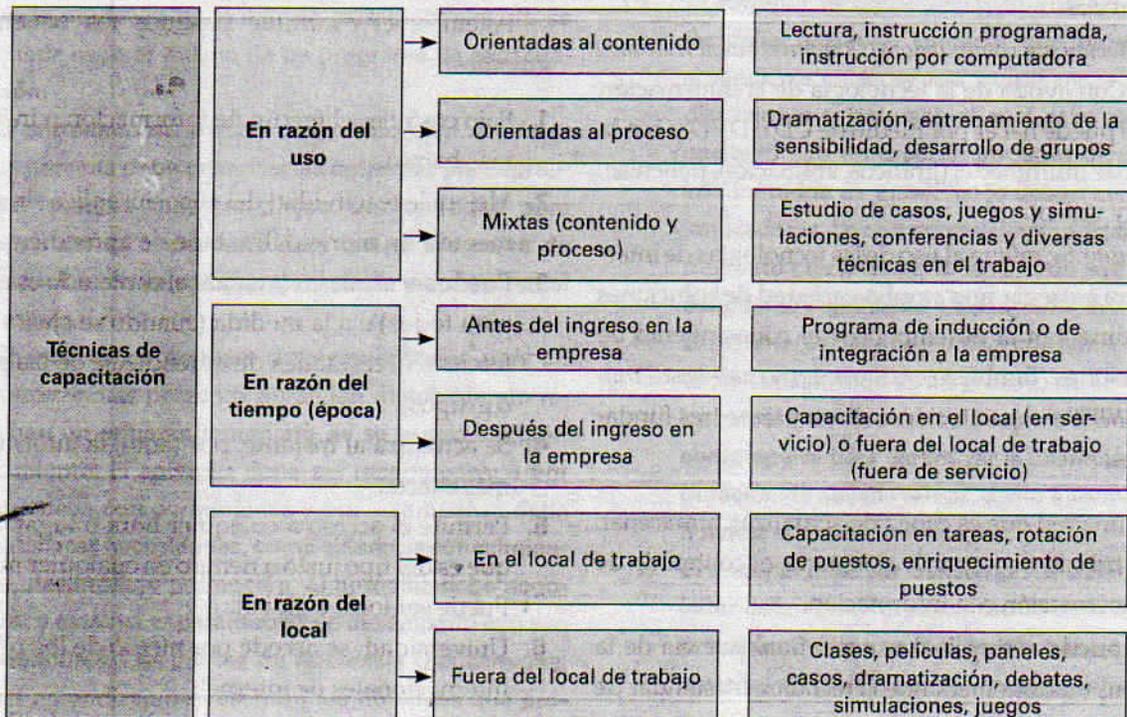


Figura 12.7 Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

MERCEDES-BENZ CONSTRUYÓ UNA PEQUEÑA FÁBRICA PARA CAPACITAR A LOS TRABAJADORES²⁰

La fábrica de automóviles de Mercedes-Benz (MB) en Juiz de Fora, Minas Gerais, fue inaugurada en febrero de 1999, pero el modelo Clase A se produce en el país desde finales de 1997. La empresa alemana instaló una verdadera fábrica en pequeña escala para capacitar a sus colaboradores. En un almacén de 6 000 metros cuadrados, cerca de 200 personas arman tres automóviles por día, con la orientación que les brindan obreros alemanes. Esos automóviles no son para venta a los clientes ni para que los utilice la empresa. El conjunto de piezas de Clase A llega a la fábrica directamente de Alemania y los *trainees* arman el vehículo como si estuvieran en una línea de montaje verdadera. El proceso es el mismo, los equipamientos también, pero la velocidad es menor. Es el entrenamiento en el puesto.

Mercedes Benz invirtió 4.8 millones de reales en la pequeña fábrica, que funciona como su Centro de Calificación Profesional. Contrató a 1 100 obreros con bachillerato terminado y tomó la decisión de capacitarlos en una verdadera línea de montaje porque el personal de la región no tenía experiencia anterior en vehículos.

Al efecto, Mercedes-Benz invirtió 820 millones de dólares en la unidad fabril con capacidad para 70 000 unidades, pero sólo produjo 40 000 vehículos el primer año. El periodo de pruebas y la contratación de otros 900 trabajadores tuvieron lugar dos meses antes de iniciar la operación normal de la fábrica. ●

trabajo. Es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase.

4. *Capacitación por computadora (Computer based training, CBT)*. Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
5. *E-learning*. Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como *web-based training (WBT)* o capacitación en línea y tiene tres fundamentos:
 1. Es una red que es capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir al instante el contenido de la instrucción o la información.
 2. Se puede entregar al usuario final por vía de la computadora mediante la tecnología estándar de internet.
 3. Se enfoca en el aspecto más amplio del aprendizaje y va más allá de los paradigmas tradicionales

de capacitación. No se limita a la entrega de la instrucción (característica de la capacitación por computadora).

Además, el *e-learning* produce los beneficios siguientes:

1. Bajo costo: es el medio de información o instrucción más barato.
2. Mejora la reactividad del negocio: aplica simultáneamente a un número ilimitado de aprendices.
3. Puede ser estándar (cuando el contenido es el mismo para todos) o a la medida (cuando se ajusta a las diferentes necesidades de aprendizaje de las personas o grupos).
4. Se actualiza al instante; por tanto, la información es más exacta.
5. Permite el acceso a cualquier hora o lugar. Su enfoque es del tipo justo a tiempo en cualquier momento. Puede ser local o global.
6. Universidad: se accede por medio de los protocolos internacionales de internet.
7. Construye comunidades de práctica, lo cual es un enorme motivador para el aprendizaje organizacional.

8. Estabilidad: los programas se pueden dirigir a 10 personas y aumentar a 10 000 sin el menor esfuerzo o costo por el incremento.
9. Ofrece un servicio valioso al cliente cuando se enfoca en el esfuerzo del *e-commerce* para ayudar a los clientes a buscar el beneficio del sitio.

Evaluación del programa de capacitación

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacita-

X EVALUACIÓN CRÍTICA

APLICACIÓN DE LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE A LA CAPACITACIÓN²³

La capacitación es una forma de educación que debe emplear los principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implantación de programas formales e informales, a saber:

1. *El personal en capacitación debe tener una motivación para aprender.* La motivación influye en el entusiasmo que la persona siente por el entrenamiento, capta su atención para las actividades y refuerza lo que se aprende. Las creencias y las percepciones del personal en capacitación influyen en su motivación para aprender. Si éste percibe que no le producirá nada o si no está motivado, no se puede esperar mucho de un programa de capacitación.
2. *El entrenado debe estar capacitado para aprender.* La persona debe tener ciertas aptitudes para aprender asuntos más complejos. La capacidad para aprender es importante para que el programa de capacitación se comprenda, asimile y aplique en el trabajo.
3. *El aprendizaje requiere de realimentación y de un refuerzo.* Las personas aprenden mejor cuando reciben un refuerzo inmediato de su nuevo comportamiento. El aprendiz debe ser recompensado por su nuevo comportamiento y esa recompensa debe satisfacer necesidades, como salario, reconocimiento, desarrollo y promoción. El aprendiz debe negociar y establecer parámetros de desempeño con sus superiores. Los puntos de referencia (*benchmarks*) del aprendizaje representan los objetivos que proporcionan una sensación de conquista cuando se alcanzan. Los parámetros proporcionan una medida

para que la realimentación tenga significado para el aprendiz.

4. *La aplicación práctica aumenta el desempeño de la capacitación.* El pragmatismo es indispensable. Se debe dar tiempo al aprendiz para que asimile lo aprendido, para que lo acepte e interiorice y para que tenga confianza en lo que ha aprendido. Esto requiere de la práctica y la repetición del material y de la aplicación práctica en el trabajo. El trabajo debe sufrir cambios en razón de las nuevas técnicas y habilidades aprendidas.
5. *El material de capacitación debe tener significado.* Se debe presentar material que proporcione un aprendizaje en secuencia (como casos, problemas, discusiones y lecturas), el cual debe ayudar al capacitado con un proceso eficiente de aprendizaje. Los métodos de aprendizaje deben ser variados e innovadores. Lo que corroe el aprendizaje es el aburrimiento y no la fatiga. Todo método de capacitación debe tener significado y ser agradable e innovador.
6. *El material se debe comunicar con eficacia.* En el fondo, la capacitación es un proceso de comunicación. La comunicación se debe hacer de forma integral y comprensiva para garantizar la absorción y la incorporación de nuevos temas, como información, habilidades, actitudes y conceptos.
7. *El material debe ser transferible al trabajo.* El trabajador debe recibir la capacitación de la manera más próxima posible a su realidad de trabajo para que el material aprendido sea aplicable de inmediato en la práctica.

¿Qué opina usted de lo anterior? ●

ción realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión —los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo— se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. *Costo*: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
2. *Calidad*: qué tan bien cumplió las expectativas.
3. *Servicio*: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
4. *Rapidez*: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. *Resultados*: qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Kirkpatrick²¹ propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:²²

1. *La reacción* es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilita-

dor atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.

2. *Lo aprendido* evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
3. *El desempeño* evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.
4. *El resultado*. Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Ésta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido.

Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:

5. *El rendimiento de la inversión*, también llamado ROI (*return on investment*). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

El tercer paso de María do Carmo fue hacer más hincapié en la capacitación en el puesto y en el trabajo. Los puestos individuales cambiaron a trabajo en equipo y ello facilitó el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos entre los miembros. Cada equipo funcionaría como un despa-

cho de innovación por medio del liderazgo incentivador de los gerentes. La capacitación se convirtió en el motor impulsor de nuevas ideas hacia nuevas soluciones. ¿Usted cómo podría ayudarla? ●

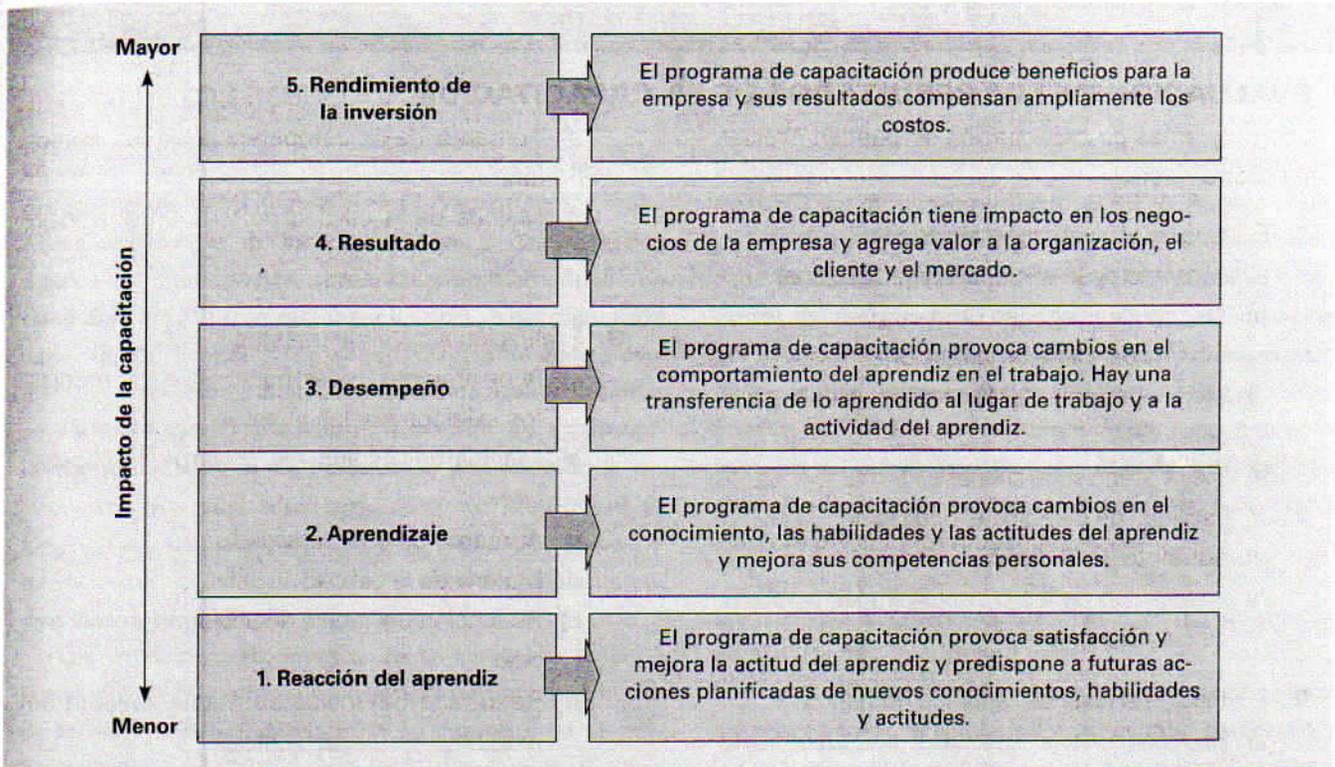


Figura 12.8 La evaluación de los resultados de la capacitación.

Lo importante es especificar con claridad los objetivos propuestos para la capacitación y, en función de ellos, evaluar sus resultados. La evaluación del rendimiento de la inversión (ROI) en capacitación requiere la definición previa de indicadores, mediciones claras y objetivos. Los indicadores mencionados serían útiles para comprobar si la capacitación alcanzó sus objetivos y si valió la pena.

Tendencias de la capacitación

La Association Society for Training and Development (ASTD) subraya que las principales tendencias son:²⁵

1. *El aprendizaje como estrategia empresarial:* las organizaciones que aprenden bien y rápido y que colocan a los recursos humanos en un nivel realmente estratégico alcanzan logros en los negocios mucho mejores que las que no lo hacen.
2. *El e-learning:* la TI está derribando las barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicionales y expande e influye ostensiblemente en las acciones de capacitación.
3. *La capacitación como consultoría del desempeño:* en lugar de enfocarse en las actividades (lo que hacen las personas), la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas, los equipos y la empresa (los resultados que alcanzan). Constituye uno de los medios más poderosos para aumentar las competencias y los resultados del negocio.
4. *Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching:* la transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el *coaching*. Aspectos como el diálogo frente a frente, la convergencia, el dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejora del desempeño están al alza.
5. *El papel del especialista en capacitación y desarrollo se está modificando:* en lugar de sólo ofrecer cursos y talleres,

NOTAS

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

Los programas de capacitación se pueden evaluar en cuatro niveles:

1. Evaluación al nivel organizacional:

- a) Aumento de la eficiencia organizacional
- b) Mejoría de la imagen de la empresa
- c) Mejoría del clima organizacional
- d) Mejor relación entre la empresa y los trabajadores
- e) Mejor atención al cliente
- f) Facilidad de cambios e innovación
- g) Aumento de eficiencia
- h) Implicación de los gerentes en las prácticas de capacitación

2. Evaluación al nivel de recursos humanos

- a) Reducción de la rotación y del ausentismo del personal
- b) Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
- c) Incremento de los conocimientos de las personas
- d) Cambios de actitudes y comportamientos de las personas

e) Aumento de la competencia de las personas

f) Mejoría de la calidad de vida en el trabajo (CVT)

3. Evaluación al nivel de puestos

- a) Acoplamiento de las personas a los requisitos exigidos por los puestos
- b) Mejoría del espíritu de grupo y la cooperación
- c) Aumento de productividad
- d) Mejoría de la calidad
- e) Reducción del índice de accidentes en el trabajo
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos

4. Evaluación al nivel de capacitación

- a) Realización de los objetivos de la capacitación
- b) Rendimiento sobre las inversiones realizadas en capacitación

X EVALUACIÓN CRÍTICA

LO QUE PROPORCIONA LA CAPACITACIÓN

Internamente:

1. Mejora de la eficiencia de los servicios.
2. Aumento de eficacia en los resultados.
3. Creatividad e innovación en los productos y servicios que se ofrecen al mercado.
4. Mejor calidad de vida en el trabajo (CVT).
5. Mayor calidad y productividad.
6. Mejor atención al cliente.
7. Valor agregado.

Externamente:

1. Mayor competitividad organizacional.
2. Otras organizaciones asedian a los colaboradores de la empresa.
3. Mejora de la imagen de la organización.
4. ¿Y qué más?

¿Usted podría agregar otros aspectos de la capacitación exitosa? ●

▲ LA ARH HOY EN DÍA

TEORÍA DE LOS RESULTADOS²⁴

La subsidiaria brasileña de DuPont, uno de los mayores grupos químicos del mundo, no es la excepción a la regla. Todos los años gastaba fortunas en llevar a sus empleados a aulas y, a continuación, constataba que nada de lo que aprendían era útil en el quehacer diario. Los programas de capacitación, lejanos a la realidad, servían de poco y casi siempre eran para embellecer el currículo. DuPont decidió cambiar. Se asoció con Forum, una empresa estadounidense de consultoría administrativa, y emprendió la capacitación por resultados. Hoy, los cursos de DuPont se vinculan a proyectos prácticos y su evaluación depende de las metas alcanzadas. El director de recursos humanos dice que se cambió agua por vino.

Los modelos tradicionales de capacitación están a punto del agotamiento, en el aula el gerente es tratado de forma individual, distante de su equipo y de su ambiente de trabajo. DuPont obtuvo buenos resultados con este programa. Antes gastaba cerca de 240 dólares por cada hora de capacitación por colaborador. Después de la asociación, el costo bajó casi 85% y está en menos de 40 dólares. Es más, cada uno de sus 1 200 colaboradores recibía poco más de cuatro horas anuales de capacitación. Con Forum, la cantidad es ocho veces mayor: 32 horas por año. La idea es reducir al mínimo la capacitación en el aula y transferirlo al lugar de trabajo. Salir del aula significa también abandonar los viejos métodos. En lugar de cursos teóricos, como liderazgo y negociación, entre otros, DuPont decidió cambiar el enfoque. Cada equipo tiene sus propios proyectos en marcha y, en la práctica, pasa a recibir asesoría de Forum. Uno de los primeros proyectos fue

la sustitución de gases compuestos con clorofluorocarbano (CFC) por un nuevo producto, el SUVA. Ambos usados en sistemas de refrigeración, pero el CFC ataca más la capa de ozono. Los compradores del producto son fabricantes de refrigeradores o profesionales autónomos responsables del mantenimiento de electrodomésticos. Una de las etapas de capacitación fue llamar a los clientes al interior de DuPont, con el objeto de convencerles de las ventajas del nuevo gas. Los conceptos de la capacitación son los mismos, pero la forma de aplicarlos es diferente: ahora es directa y en el quehacer cotidiano.

La manera de evaluar la eficiencia del programa también cambió. El criterio de Forum es conocido como diagnóstico de 360°, como en la evaluación del desempeño. Los subordinados, los jefes, los clientes, los compañeros y todos en torno al colaborador capacitado participan en la evaluación. Esto vale mucho más que la calificación de un profesor. Además, como el objeto de los cursos son asuntos prácticos, es posible vincular los resultados con la capacitación.

El nuevo concepto ayudó a la integración de los diversos niveles funcionales en los entrenamientos. Este tipo de capacitación sólo es viable si la información se comparte entre los participantes en los proyectos, cualquiera que sea su puesto o nivel. El método produjo resultados prácticos para la empresa. El vicepresidente de la división de nailon de DuPont mandó derribar todas las paredes de su departamento. Además, los escritorios, los teléfonos, las computadoras y demás equipamientos ahora son comunes para todos los trabajadores. ●

● VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

CAPACITACIÓN EN BIOTERÁPICA ÁNFORA, S.A.

El cuarto paso de Maria do Carmo fue pedir a los gerentes que evaluaran el resultado de los programas con sus equipos. Con esto, el departamento de capacitación recibió la

realimentación directamente de las áreas de actividad de la empresa. ¿Usted qué haría en su lugar? ●

 NOTAS

CÓMO SACAR EL MÁXIMO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

1. El apoyo y el compromiso de la cúpula de la organización son indispensables, tal como ocurre en el caso de los programas de calidad total.
2. La participación de la alta dirección significa que el programa es válido. Mientras estuviera bajo las manos de la gerencia media el programa podría quedar en el aire.
3. Lo importante es relacionar la programación de la capacitación con los objetivos estratégicos del negocio. Ejemplo: si el objetivo es dejar al cliente satisfecho, el primer paso es preparar a los trabajadores que atienden al cliente, la excelencia de comportamiento, la calidad de los productos y servicios, el interés por servir y agradar y, sobre todo, preparar a toda la organización para que eso realmente ocurra.
4. La empresa debe crear un clima interno favorable a la capacitación y al entrenamiento de las personas, en el cual se incentiven nuevas habilidades, se privilegien la creatividad y la innovación y se valoren los nuevos conocimientos. El ideal sería una cultura organizacional que valore y subraye la capacitación y que proporcione oportunidades para poner en práctica nuevos conocimientos y nuevas soluciones. Es más, una empresa que siempre tenga nuevos conocimientos, nuevas posturas y nuevas soluciones de las personas.

ahora se ubica en el centro del proceso de aprendizaje e innovación de la empresa para ayudar a la organización y a las personas a crecer y a alcanzar el éxito en la alineación con las estrategias organizacionales.

Ésas son las buenas noticias. La mala es que no hemos conseguido transformar esas tendencias en la práctica diaria en muchas de nuestras empresas. Además, los tiempos actuales exigen de las organizaciones más que una simple capacitación; hacen falta nuevas soluciones, como:

1. *Enfocarse en identificar y explorar capacidades distintivas:* como la especialización o el dominio de ciertos aspectos básicos para impulsar el crecimiento y la competitividad sustentable. Para alcanzar un desempeño elevado, las empresas deben estudiar dónde pueden explotar su ventaja competitiva y lograr el mayor efecto posible. En general, esto impone la necesidad de reorganización, estructuración y flexibilización en torno al nuevo enfoque. Las personas deben estar preparadas para ello.
2. *Desarrollar sistemas que multipliquen los talentos:* como sistemas que identifican la atracción, el desarrollo y la retención de talentos para que la empresa atraiga al

capital humano correcto y para que desdoble y utilice el conocimiento y las competencias críticas con mayor rapidez dentro de la organización.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

TEORÍA DE LOS RESULTADOS²⁶

¿Los departamentos de capacitación y desarrollo han quedado obsoletos? La oferta de capacitación se está terciarizando o está siendo ofrecida por medio de proveedores de servicios en línea. En consecuencia, el número de personal en capacitación aumenta y los costos bajan. Existen servicios automatizados que ofrecen medios de capacitación, evaluación y otras funciones de recursos humanos. Muchos de ellos hacen mapas de información de las evaluaciones del desempeño a través de modelos de competencias. Ahora muchas organizaciones recortan sus inversiones en capacitación. Esperan que los nuevos candidatos admitidos estén capacitados y preparados para el trabajo. Con ello, está surgiendo un nuevo papel: el CLO (*Chief Learning Officer*). Sus actividades incluyen la planificación de cómo las empresas pueden desarrollar experiencias a lo largo de proyectos de capacitación que sirvan para las demandas de talento del futuro.²⁷ ●