



GERENCIA DE LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

JOSÉ MANUEL VECINO P.
GERENTE – DOCENTE- EMPRESARIO
jmvecinop@pioneroslatam.com
Teléfono +57 3134898373

TABLA DE CONTENIDO

<i>Dimensión estratégica de la capacitación.....</i>	<i>2</i>
<i>La metodología D.I.C.E. como factor de éxito en capacitación y desarrollo de la organización</i>	<i>11</i>
<i>Hacia un Plan Maestro de Capacitación para la organización</i>	<i>23</i>
<i>La transferencia del aprendizaje</i>	<i>40</i>
<i>Capacitación; entre lo presencial y lo virtual</i>	<i>44</i>
<i>El autor</i>	<i>49</i>

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN

“La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.” (Ibáñez)

Introducción:

Uno de los grandes interrogantes que siempre afloran cuando se habla de capacitación tiene que ver con su efectividad en el incremento del desempeño en las gestiones propias de cada uno de los cargos en la organización. La búsqueda de nuevos y mejores métodos de capacitación nos han llevado a procesos innovadores y novedosos que logran demostrar que vale la pena invertir en el mejoramiento de los conocimientos de las personas, en el entrenamiento de las habilidades y en el desarrollo de actitudes cada vez más acordes con las necesidades de la organización.

El éxito de la capacitación se demuestra cuando podemos afirmar que contamos en nuestra organización con personas capaces, es decir con desempeños superiores y por tanto con personas competentes que contribuyen de modo positivo y permanente en el logro de los objetivos estratégicos.

Una primera diferenciación que quiero proponer tiene que ver con la función de capacitación en la empresa y otra el departamento o área

de capacitación, por cuanto no todas las empresas tienen una sección dedicada exclusivamente a ocuparse de los temas de formación, entrenamiento y desarrollo. Por tanto el hecho de no contar con un departamento específico dedicado a estos temas no significa que este tema no sea valioso ni tenido en cuenta por los administradores, gerentes o dueños de las empresas sin importar el tamaño de la misma.

La capacitación tiene una dimensión estratégica por cuanto su alcance va más allá de identificar y ejecutar acciones que atiendan las necesidades de entrenamiento, formación y desarrollo de las personas que integran cada uno de los equipos de trabajo, en este sentido, podemos mencionar a modo de ejemplo las siguientes acciones:

1. Actualizar en temas tecnológicos, de ley y funcionales a cada uno de los ocupantes de los cargos en la empresa.
2. Ofrecer espacios de creación e innovación que aporten al mejoramiento de la gestión.

La capacitación tiene una dimensión estratégica por cuanto su alcance va más allá de identificar y ejecutar acciones que atiendan las necesidades de entrenamiento, formación y desarrollo de las personas que integran cada uno de los equipos de trabajo.

3. Promover eventos orientados al mejoramiento de las competencias de cada uno de los funcionarios de la empresa.

4. Diseñar programas ajustados al entrenamiento de competencias laborales

específicos de acuerdo a las funciones y responsabilidades.

5. Etc.

La propuesta de este artículo es ofrecer entonces algunos elementos que permitan a los gerentes y responsables de la capacitación en las empresas reflexionar sobre las principales tareas que tienen y de esta manera contribuir a estructurar y fortalecer los procesos orientados

a incrementar el desempeño de quienes tienen hacen parte de los diferentes equipos de trabajo e igualmente reconocer el impacto que sobre la productividad en la organización tiene el hecho de contar con personas capaces en el desarrollo de cada uno de los cargos.

Gerencia de la Capacitación.

Con el fin de tener claridad sobre el término Gerencia, recorro a la siguiente definición que con seguridad podrá ser un buen referente para las reflexiones posteriores de este artículo:

“Gerencia: Es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.”
*Diccionario Gerencial * Pirámide Digital.*

Una de las características recurrentes a muchas organizaciones es la desconexión o distancia evidente entre lo que la empresa necesita, en términos de capacitación, y los eventos a los cuales asisten los funcionarios, lo cual hace que efectivamente los participantes sientan que, este tiempo y contenido dedicado a asistir a seminarios y cursos, no impactan necesariamente en los urgentes problemas que podrían solucionarse con un entrenamiento adecuado y enfocado. Por otra parte los administradores tienden a pensar que los recursos asignados no están generando retorno medible y efectivo en la gestión y operación de la organización.

Por lo anterior, la capacitación es un proceso que requiere ser objeto de una gerencia orientada a las reales necesidades de la organización y estar alineada con los propósitos estratégicos de la compañía.

Veamos entonces unas breves reflexiones sobre cada uno de los componentes de la gerencia de la capacitación:

Planear:

Cada empresa tiene sus prioridades en términos de entrenamiento, formación y desarrollo por tanto la capacitación debe ser diseñada de tal manera que se convierta en un factor que contribuya positivamente a reconocer las áreas en las cuáles deben hacerse los mayores esfuerzos de tal manera que podamos encontrar la mejor manera de hacer llegar los aprendizajes a quienes participarán en cada uno de los programas que se establecerán a partir del diagnóstico de necesidades de capacitación.

Algunos elementos importantes a la hora de iniciar un plan de capacitación tienen que ver con:

1. Contar con información previa clave tal como las competencias definidas para la organización, los equipos de trabajo y las personas teniendo como horizonte el plan estratégico corporativo y los resultados esperados.
2. Definir el presupuesto con el cual se cuenta y realizar el costeo necesario para cada uno de los componentes en los cuales se invertirán estos recursos.
3. Conocer el número de participantes totales en el plan identificándolos por áreas de trabajo.
4. Contar con una base de proveedores de capacitación, tanto internos como externos, para los diferentes temas resultantes del diagnóstico de necesidades realizado.
5. Contar con las políticas de capacitación de la organización, de tal manera que podamos tener un buen fundamento al momento de administrar las mismas.
6. Anticipar la manera como se manejarán algunos imprevistos que puedan surgir durante el desarrollo de los programas establecidos.

7. Permitir la participación de otros gerentes y jefes de área en el proceso de construcción y planeación de tal manera que se sientan parte del plan.
8. Preparar los formatos necesarios para la fase de administración, tales como las fichas de objetivos y contenidos de cada uno de los temas a desarrollar, los formatos de tiempos y asistencia y también los de evaluación.
9. Participar en la definición de las metodologías requeridas para cada uno de los grandes temas por ejemplo cuantos y cuáles se atenderán con:
 - a. Capacitación presencial.
 - b. Con instructores internos o externos.
 - c. Aprendizaje por e-learning o b-learning.
 - d. Procesos de coaching y/o mentoring.
 - e. Simuladores
 - f. Etc.

Todos estos elementos, y algunos otros, permitirán al responsable de los procesos de capacitación, contar con insumos valiosos para establecer también los indicadores con base en los cuales podrá posteriormente no solamente medir los resultados de los procesos de entrenamiento, formación y desarrollo sino también hacer seguimiento a la efectividad de la capacitación.

Administrar:

Una vez establecido el plan de capacitación es importante desarrollar la

fase de administración del programa de capacitación en cual debe ser conocido no solamente por los gerentes o jefes de área, sino también por todos aquellos que va a participar de los diferentes

La capacitación es un proceso que requiere ser objeto de una gerencia orientada a las reales necesidades de la organización y estar alineada con los propósitos estratégicos de la compañía.

seminarios, talleres y demás eventos y actividades incluidas en el plan de formación de la empresa.

Algunos aspectos importantes que deben tenerse en cuenta al momento de administrar el proceso de capacitación tienen que ver con:

1. Integrar, en lo posible, un comité de capacitación compuesto por los jefes o gerentes de área de tal manera que se programen reuniones de seguimiento donde el responsable de capacitación entrega un informe periódico de los avances y dificultades del proceso, proponer ajustes al plan e integrar nuevas acciones tendientes a fortalecer el desarrollo del plan.
2. Reunir y sistematizar toda la información requerida para el buen desarrollo del plan de capacitación tal como:
 - a. El listado de cada uno de proveedores de capacitación tanto internos como externos.
 - b. La documentación de los contenidos requeridos para cada uno de los cursos, seminarios, coach, simulaciones, etc.
 - c. Elaborar el inventario de todo el componente logístico necesario para el buen desarrollo del programa de capacitación.
 - d. Contar con la información de los sitios donde se desarrollará cada uno de los eventos programados.
 - e. Contar con el documento donde aparecen los temas, participantes, duración, proveedor, costos y fechas.
 - f. Contar con los formatos de invitación a los participantes
 - g. Etc.
3. Asignar y controlar los recursos financieros para el desarrollo de cada uno de las actividades programadas; es

importante tener en cuenta todos los aspectos incluidos en el presupuesto de tal manera que se pueda llevar un registro que después pueda ser presentado en las distintas variables requeridas por la gerencia.

4. Reunirse previamente, a los eventos programados, con los instructores con el fin de conocer un poco más de cada uno de ellos, independientemente que sean ofrecidos por entidades de reconocido prestigio. No está demás pedir a cada uno de ellos su hoja vida.
5. Verificación de los sitios donde se realizarán los eventos con el fin de garantizar que el proceso de aprendizaje cuenta con todos los requerimientos necesarios para su buen desarrollo.

La administración de la capacitación se convierte entonces en una función muy importante por cuanto implica desarrollar acciones conducentes a mantener activo el proceso no sólo en los participantes sino también el estar atento al desarrollo de la ejecución y evaluación de la misma.

Ejecutar:

Una vez realizada la planeación de la capacitación y definidos los programas a desarrollar y establecida la función administrativa con el fin de garantizar el éxito del programa viene la ejecución como tal que obliga al responsable del proceso a estar permanentemente informado de todas las situaciones que se van dando en el mismo, algunas de estas acciones son:

1. Garantizar que a todos los asistentes les llegué las respectivas invitaciones con la información necesaria para su asistencia.

2. Verificar que las condiciones acordadas con los operadores logísticos se cumplen y que los sitios, materiales, manuales y equipos requeridos se encuentren a disposición de los instructores y participantes.
3. Estar en contacto, si no va a estar presente, con el instructor y con alguno de los participantes para conocer la marcha del evento.
4. Asegurar que el instructor aplique al finalizar el evento la evaluación de reacción para el grupo participante y las demás evaluaciones que hayan sido acordadas.

En esta fase, a menos que el responsable de la capacitación sea el mismo instructor, es importante mantener contacto con el evento

con el fin de conocer de primera mano si se están cumpliendo los aspectos claves del proceso.

La administración de la capacitación se convierte entonces en una función muy importante por cuanto implica desarrollar acciones conducentes a mantener activo el proceso no sólo en los participantes sino también el estar atento al desarrollo de la ejecución y evaluación de la misma.

Evaluar:

Al finalizar los procesos de capacitación es importante, desde la gerencia de la capacitación, incluir todos los elementos que permitan reconocer la efectividad de la capacitación y del proceso mismo, por tanto se sugiere seguir algunos o todas las siguientes propuestas:

1. Aplicar el modelo de los 5 pasos ofrecidos por *Donald Kilpatrick* con el fin de ir más allá de la simple reacción obtenida por los participantes.
2. Solicitar al instructor, conferencista o facilitador un informe escrito sobre su percepción del trabajo realizado.

3. Reunir el comité de capacitación para reconocer los aspectos que favorecieron y obstaculizaron el desarrollo del programa
4. Identificar si la plataforma tecnológica utilizada para el desarrollo de los programas e-learning son los adecuados
5. Recopilar la información correspondiente a los resultados de los indicadores de eficiencia y eficacia planteados para el proceso y que incluyen aspectos tales como niveles de participación, porcentaje de distribución del presupuesto ejecutado por áreas, niveles de transferencia del aprendizaje, mejoramiento del desempeño y resultados en los puestos de trabajo, etc..

Evaluar el proceso de capacitación permite conocer de qué manera las competencias requeridas por la organización comienzan a hacerse evidentes en los resultados de la empresa y de esta manera nos permite asegurar que los esfuerzos, tiempos y recursos invertidos se manifiestan en una mayor productividad que impacta directamente en la competitividad de la compañía, de tal manera que la capacitación se convierta en un componente estratégico de la mayor importancia en la organización.

Espero que estas ideas contribuyan de alguna manera a los responsables de capacitar al personal y les permita ofrecer, cada vez más, programas de mayor impacto para sus organizaciones.

LA METODOLOGÍA D.I.C.E. COMO FACTOR DE ÉXITO EN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Por: José Manuel Vecino P.*

Los programas de formación, entrenamiento y desarrollo en las organizaciones son un factor definitivo en la búsqueda de la cualificación del personal con el fin de apoyar los propósitos organizacionales.



*Autor: **JOSÉ MANUEL VECINO P.**,
jmvecinop@pioneroslatam.com
Teléfono +57 3134898373*

Los procesos de desarrollo humano y organizacional tienen objetivos claramente definidos en cuanto que permiten fortalecer las competencias de quienes tienen la responsabilidad en el día a día de ejecutar las diferentes estrategias definidas para incrementar no solamente la productividad y la competitividad sino para permanecer en posiciones de liderazgo en el mercado.

La metodología D.I.C.E., no es un descubrimiento o invención, se pretende invitar a todos los responsables de la capacitación en las organizaciones a que integren estos cuatro elementos de modo permanente, de tal manera que todos los esfuerzos de formación y entrenamiento tengan un hilo conductor asociado a los resultados estratégicos propuestos por la dirección.

En este sentido, nuestra propuesta contiene cuatro elementos que, al final del proceso, permitirán medir de modo cualitativo, e incluso cuantitativo los resultados inicialmente establecidos.

Los componentes del modelo son:

DIAGNÓSTICO:

El análisis de necesidades de capacitación surge de la importancia que tiene el actuar responsablemente frente a los recursos asignados para los procesos de formación y entrenamiento del personal, en este sentido hemos encontrado algunas teorías que pueden ser contradictorias entre sí;

- a. Por una parte están quienes sostienen que estos recursos deben ser asignados de modo equitativo entre el número de personas que integran la organización de modo independiente a su cargo y función
- b. Otros, consideran que debe asignarse de acuerdo al impacto que tienen los cargos frente a los resultados de la empresa, en este sentido es mejor asignar una mayor

- parte a las áreas comprometidas en la elaboración del producto o en su comercialización.
- c. Unos más consideran que es importante invertir más en los procesos de desarrollo de los niveles gerenciales y administrativos.
 - d. Se da también la asignación temática, es decir distribuir el presupuesto de acuerdo a los procesos técnicos de formación, los administrativos, los de crecimiento personal y los costos de las actualizaciones.
 - e. Están también los que asumen que es preciso personalizar las necesidades de capacitación y de esta manera establecer el presupuesto que se asignará.

Según sea la manera de interpretar la asignación de recursos, se determinará el plan de acción frente al tema y al cumplimiento de las políticas que se tienen frente al tema de capacitación.

El DIAGNÓSTICO permitirá al responsable de capacitación encontrar no solamente los temas sobre los cuales se debe trabajar, sino también los insumos que le permitan:

- ✓ Definir la profundidad requerida para cada uno de los temas.
- ✓ Establecer la intensidad horaria de cada intervención
- ✓ Definir los grupos participantes
- ✓ Establecer los indicadores iniciales del proceso.

Las herramientas con las cuales se trabaja el Diagnóstico son variadas y permiten contar con un documento que soporta las inversiones que se requieren en el desarrollo de las competencias, algunas de ellas son:

- a. Evaluación de competencias con 360°
- b. Test de percepción Social
- c. Assesment Center

- d. Entrevistas personalizadas con jefes y demás funcionarios.
- e. Test de Requerimientos
- f. Encuestas externas de satisfacción de clientes
- g. Resultados Comprador incógnito.

Los resultados permiten evidenciar los indicadores con los cuales se elaborará el programa de capacitación que involucre, desde una perspectiva estratégica, no solamente los temas, sino todos los demás componentes que permitan desarrollar una intervención ajustada a las necesidades de la organización.

El siguiente paso, antes de avanzar hacia la intervención, tiene que ver con la definición de los proveedores de capacitación, en este sentido es importante mencionar que muchas de las acciones de capacitación serán desarrolladas con instructores internos y para ello es importante considerar también que al momento de seleccionar el instructor debe tenerse en cuenta no solamente su conocimiento sino también su habilidad comunicativa y que esté dispuesto a someterse al esquema pedagógico establecido para el desarrollo de los diferentes temas.

Una vez seleccionados los proveedores se establece el plan pedagógico que implica que todos los seminarios y talleres, tanto internos como externos tengan una estructura similar, en este sentido se sugiere el siguiente:

- a. Título del Seminario o taller
- b. Objetivos
- c. Temas a Desarrollar
- d. Tiempos de ejecución
- e. Dirigido a

Es importante también, para garantizar que los instructores, docentes y facilitadores que intervienen en el desarrollo del programa sean idóneos, el contar con un conocimiento previo de las personas

que participaran en los diferentes módulos y temas, en este sentido conviene no solamente contar con su currículo sino que se sugiere una entrevista previa que permita dar claridad a la orientación y profundidad en cada uno de los temas que se abordarán.

INTERVENCION

Una vez establecido el Diagnóstico de necesidades de capacitación y entrenamiento tendremos claridad sobre:

- a. La importancia de desarrollar programas y no solamente acciones puntuales y aisladas de capacitación.
- b. Quiénes son las personas participantes en el proceso.
- c. Qué temas y contenidos se desarrollarán
- d. Nivel de profundidad e intensidad horaria para cada uno de los temas definidos.
- e. Asignación de docentes, instructores y facilitadores tanto internos como externos.
- f. Estructura presupuestal requerida
- g. Aspectos logísticos necesarios para cada uno de los eventos de la programación.

La intervención entonces será la ejecución de los programas de capacitación que deben abarcar diferentes escenarios de acción, como sugerencia se propone agrupar los diferentes programas de acuerdo a su finalidad y propósito:

- a. Programas institucionales.
- b. Programas de desarrollo.
- c. Programas de crecimiento personal.
- d. Programas estratégicos.
- e. Programas técnicos.

Como propuesta, para el desarrollo de estos programas, se pueden establecer tres niveles de formación así:

1.- Capacitación técnica:

La capacitación técnica permitirá desarrollar las habilidades específicas para el mejoramiento en el desempeño del cargo. Caben aquí todos los seminarios, talleres y eventos orientados al fortalecimiento de las competencias laborales en los diferentes puestos de trabajo.

2.- Competencias y desarrollo Administrativo.

El desarrollo de competencias implica en primer lugar clasificar y definir aquellas que más importan a la empresa, por tanto se tendrá en cuenta la cadena de valor para establecer las competencias corporativas en primer lugar, desarrollo de competencias comerciales y desarrollo de la competencia de servicio al cliente posteriormente, hasta llegar a cubrir la totalidad de los funcionarios.

3.- Crecimiento personal

Los cursos de crecimiento personal son importantes por cuanto es claro para la empresa que no basta con tener buenos trabajadores, es preciso contar con personas íntegras capaces de solucionar no sólo los conflictos en su desempeño laboral sino también todas aquellas situaciones que en su vida familiar y personal se les presenta, se orienta a la formación de valores personales que hagan de nuestros colaboradores personas que aportan a su entorno familiar y social de modo proactivo y positivo en la búsqueda de la paz y la armonía.

Los procesos de intervención no solamente se orientan al mejoramiento de la productividad, el desarrollo de habilidades individuales y grupales, sino que también permiten orientar acciones

que permitan construir una cultura corporativa específica, es decir acorde con la expectativa estratégica planteada.

En el tiempo de intervención es preciso tener en cuenta también la disponibilidad de los participantes, en este sentido partimos de la premisa de que los gerentes y jefes son los primeros interesados no solamente en que las personas que tienen a su cargo participen de los eventos programados, sino también en el interés manifiesto de querer involucrarse en este proceso de formación y entrenamiento; en este sentido, es importante realizar programaciones con suficiente anticipación, de tal manera que puedan coordinarse las acciones necesarias al interior de los equipos de trabajo, y así garantizar que la asistencia a los eventos de capacitación no representen retrasos o incumplimientos de tareas requeridas por los clientes.

Otro elemento que debe tenerse en cuenta, es la importancia de llevar registro de algunos aspectos claves del proceso de formación, por ejemplo:

- a. Nombre del Curso, Seminario o Taller
- b. Fecha de realización
- c. Duración
- d. Asistentes, por áreas, procesos o departamentos.
- e. Nombre del Facilitador o docente.
- f. Empresa proveedora
- g. Costo total
- h. Sitio de realización del evento.

Esta información nos permitirá establecer algunos indicadores al momento de elaborar los informes de capacitación.

Finalmente es importante tener en cuenta que al finalizar cada uno de los eventos de capacitación debemos solicitar a los instructores, docentes y facilitadores, tanto internos como externos, una copia del

material entregado a los asistentes con el fin de llevar un archivo tanto físico como en medio magnético de los diferentes temas trabajados, de esta manera se cuenta con material de consulta que estará disponible para quien lo requiera y al mismo tiempo hará parte del archivo de conocimiento de la empresa.

COMPROBACION

Muchos procesos de capacitación y entrenamiento terminan con la intervención, lo cual hace que una vez ejecutado el evento de capacitación se devuelva a cada participante a su lugar de trabajo sin un plan de seguimiento que permita establecer cuáles de los aprendizajes obtenidos serán aplicados.

La comprobación permite:

- a. Que los programas de formación y entrenamiento tengan continuidad en el puesto de trabajo.
- b. Diseñar un plan de seguimiento personalizado sobre el aprendizaje obtenido.
- c. Establecer un modelo que permita medir el nivel de transferencia del aprendizaje.
- d. Definir indicadores de éxito sobre el tema trabajado en el evento de capacitación.
- e. Monitorear y acompañar a los participantes en su proceso de interiorización de contenidos.
- f. Ofrecer alternativas que permitan complementar y profundizar el aprendizaje.

En este sentido la comprobación no se refiere únicamente al evento de seguimiento, que debe ser programado con todos los asistentes al proceso de capacitación, sino que inicia una vez termina la fase de intervención.

Para dar un poco más de claridad sobre este tema, creo conveniente aclarar que, cuando se establece la programación de capacitación, debe existir un evento de mínimo 4 horas (Dependiendo de la intensidad de la intervención), el cual deberá realizarse entre el segundo y el cuarto mes después de realizado el último evento de capacitación del programa, que tiene básicamente dos propósitos:

- a. *RETROALIMENTACION DEL APRENDIZAJE.* Que permite reunir nuevamente al grupo participante y reflexionar acerca del impacto que tuvo el evento de capacitación en el mejoramiento de su desempeño. La idea este espacio y tiempo es poder recuperar los aspectos en los cuales se está trabajando, compartir los avances y éxitos obtenidos, las dificultades tenidas para cumplir el plan de trabajo, etc..

- b. *REFUERZO CONCEPTUAL.* Es un tiempo dedicado a presentar un tema relacionado con el programa que se desarrolla y de esta manera ajustar el plan de trabajo individual y de grupo, proponer nuevas acciones y reconocer aspectos importantes en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos planteados.

La comprobación es un tiempo que permite a la dirección establecer acciones de acompañamiento tanto para las personas como para los equipos, como por ejemplo sesiones de coach, que permitan fortalecer una determinada competencia.

El acompañamiento al proceso de capacitación permite llevar un ficha personal sea por persona o por evento, donde, en común acuerdo con el facilitador o docente, se establezcan acciones de seguimiento que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados en el programa de capacitación.

En muchas ocasiones obviamos este ejercicio y la consecuencia es que la evaluación no tendrá los resultados esperados ya que los aprendizajes obtenidos en el evento de capacitación no tienen ningún seguimiento, ni se hace conciencia de cuales de ellos están siendo aplicados en la gestión.

Finalmente, es importante recordar que los jefes deben estar al tanto de lo que va ocurriendo en los procesos de aprendizaje, de tal manera que se sugiere una reunión con ellos al finalizar la intervención y se presente un informe de las acciones ejecutadas y los primeros resultados obtenidos.

EVALUACIÓN

Cuando hablamos de la evaluación en ocasiones consideramos que basta quedarnos en el primer nivel, sin embargo, la propuesta de la metodología D.I.C.E. tiene que ver con la capacidad que tiene el gerente de capacitación de integrar los tres pasos anteriores en un resultado que al final será su propio indicador de éxito.

Lo anterior se menciona precisamente porque la fase de evaluación permite conocer el impacto obtenido en todo el proceso, es decir, no solamente se tiene como evidencia la ejecución del programa en términos de tiempo, participantes, presupuestos, etc., sino que debe mostrar de manera válida los cambios reales ocurridos durante el proceso en cuanto al mejoramiento de la productividad y de resultados que integran el desarrollo de las personas, los equipos de trabajo y por supuesto de la organización.

Para esto, es preciso recuperar las herramientas con las cuales se inició este proceso y para dar validez a los resultados debe haber contraste entre la información inicial o de entrada y la final o de salida, es decir, que los indicadores cuantificables podrán compararse entre sí y de esta manera documentar los avances obtenidos.

Sin embargo, más allá de que pueda demostrarse estadísticamente los incrementos y mejoramientos en el desarrollo de competencias es preciso que sean los siguientes dos componentes los que hagan evidente que los recursos invertidos en todo el proceso realmente funcionaron, estos son:

- a. La evidencia comportamental de desempeño y de resultados observables por los jefes y demás personas de la organización. Se refiere a que si se evalúa, por ejemplo, la orientación al logro como competencia, será la evidencia de que quienes participaron en los programas de capacitación están planificando más, se reúnen de modo más efectivo y evalúan sus actividades de modo permanente.
- b. Los resultados corporativos, que sin duda califican el éxito del programa, sobre todo en los niveles de dirección y gerencia. Si bien es cierto que los crecimientos y resultados positivos de la empresa en ocasiones se deben a factores de mercado o situaciones particulares, también lo es que un mejor desempeño gerencial contribuye a los mismos.

Recordemos que la evaluación se realiza en diferentes momentos del proceso, así:

- a. **Evaluación por actividad.** Esta evaluación se realiza al finalizar cada uno de los eventos de capacitación y mide el nivel de satisfacción del asistente en cuanto al contenido, desempeño del instructor, material y sitio. Es importante realizarla por cuanto permite reconocer el impacto inicial de la actividad y su carácter en general es bastante emocional y menos crítico. Sus beneficios tienen que ver con que ayudan a corregir y ajustar los aspectos prácticos para las siguientes ocasiones. Es importante compartir

con el docente o facilitador estos resultados y conocer las reacciones del mismo con relación a los resultados obtenidos.

- b. **Evaluación del participante.** Con el ánimo de conocer la percepción del docente o facilitador del evento de capacitación, se solicita que cada uno de ellos entregue un reporte con los aspectos que se consideren importantes para la continuidad del proceso de aprendizaje, se puede tener un modelo predeterminado que incluya los aspectos principales de la jornada y un espacio para las consideraciones del docente o facilitador. Normalmente este informe debe entregarse un par de días después del evento de capacitación.

- c. **Evaluación del Presupuesto.** Con el fin de conocer el estado de la ejecución presupuestal y ajustar los diferentes rubros, es conveniente evaluar de modo trimestral este tema para verificar la ejecución y si hay diferencias frente a lo establecido al comienzo del programa.

- d. **Evaluación de impacto y resultado.** Corresponde a todos los aspectos mencionados al comienzo de este apartado. Los indicadores obtenidos en esta evaluación serán los que posteriormente nos permitan encontrar nuevos indicadores orientados a establecer el retorno sobre la inversión, lo cual implica un ejercicio que combina varios elementos, entre ellos: los aprendizajes, el incremento en la productividad y los costos directos e indirectos de todo el programa.

Esta evaluación lleva también a la elaboración de la curva de aprendizaje, la cual debe ser prevista y diseñada con los docentes y facilitadores cuando los programas establecen mediciones de aprendizaje de contenido.

Por último, quisiera mencionar que la evaluación del programa es la parte final del proceso, pero al mismo tiempo se convierte en un nuevo diagnóstico, por cuanto permite reconocer nuevos aspectos sobre los cuales se debe enfatizar el siguiente ciclo de formación y entrenamiento, de tal manera que el desarrollo de competencias en la organización deja de ser un desideratum y se convierte en un esquema de trabajo que permitirá aproximar cada vez más el sueño institucional con la realidad.

Usar la metodología D.I.C.E. permite ser un apoyo a la gestión que realizan las áreas de gestión humana en las organizaciones, ayuda a establecer relaciones que vayan más allá de lo puntual e invita a los gerentes y jefes a comprometerse con el proceso, de tal manera que puedan acompañar el aprendizaje de las personas y de la institución.

En este sentido, se puede concluir que la capacitación es una inversión y no un gasto, que es posible medir el impacto de la capacitación y que el desarrollo de competencias gerenciales, comerciales y laborales contribuye significativamente en el mejoramiento de los resultados corporativos.

La metodología D.I.C.E. permite tener una visión más integral de los procesos de formación que se desarrollan en la empresa y hace de la capacitación un factor que genera un valor agregado significativo en los esfuerzos de transformación cultural de la organización y entrega soluciones estructurales y no solamente coyunturales a los desafíos que enfrenta la organización en su día a día.

HACIA UN PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

Contribuyendo con la sostenibilidad empresarial”

1. INTRODUCCIÓN

Este documento contiene algunas reflexiones que sin duda podrán contribuir en el proceso de estructuración y formalización de un programa de formación, entrenamiento y capacitación empresarial, se enfoca sobre todo al componente conceptual ya que en otros escritos he abordado los aspectos administrativos y logísticos requeridos en este tipo de procesos.

La capacitación empresarial es un elemento clave en los procesos de consolidación de la gestión y el desempeño, es la manera de incorporar a la tarea las capacidades de las personas y generar espacios para el desarrollo de las habilidades requeridas para la operacionalización del desiderátum estratégico de la organización.

En muchas organizaciones la capacitación, como proceso clave de la gestión, recibe el apoyo y la promoción de la dirección y sus ejecutivos se empeñan en incluir en la estructura las áreas de formación que aseguren los factores claves del desarrollo organizacional. Para otras empresas, la capacitación no deja de ser un tema accidental de poco valor y que se realiza solo en casos de extrema necesidad como por ejemplo la obligación de actualizarse en temas legislativos, laborales, contables o tributarios que de no hacerse pueden llevar a multas para la empresa, en otros casos se asume únicamente para temas técnicos específicos que se requieren para el desarrollo de la operación, de tal manera que hablar de un proceso de formación o de entrenamiento articulado y coherente con la misión y visión de la empresa no es más que un quimera que espanta a quienes tienen el convencimiento que la capacitación es un gasto y no una inversión.

Contar con una **PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN** es la oportunidad de integrar en un solo esfuerzo todas las iniciativas de formación y entrenamiento que desde distintas áreas de la organización surgen y que en muchas ocasiones chocan entre sí, duplican los esfuerzos o simplemente deja en evidencia ante los colaboradores que los directivos no se comunican a la hora de definir los temas y personas que asistirán a estos eventos.

La reflexión que les propongo mencionará algunas alternativas para potenciar la capacitación en la empresa y la mejor manera de aprovechar la oferta, cada vez más numerosa, que a bajo costo o gratis, se ofrece por parte de las entidades gubernamentales,

gremiales, académicas o privadas. Se trata de unir los esfuerzos y por sobre todo coordinar y llevar control de las horas y costo de las capacitaciones, del registro de asistentes y los temas vistos, de la intensidad por tema y los proveedores que participaron.

El PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN debe soportarse también en el marco legal que cada país ha venido desarrollando y que le permite a las empresas consolidar iniciativas orientadas al desarrollo de modelos como el de “UNIVERSIDAD CORPORATIVA” que ha sido implementado con éxito en muchas compañías de gran tamaño pero que sin duda son una invitación para aprovechar los recursos de talento y conocimiento interno de la organización y por ello se han iniciado programas de capacitación de formadores que atienden las necesidades de entrenamiento en los temas específicos y propios de la empresa, de tal manera que sea el talento interno quien integre el equipo de instrucción de acuerdo a los planes de formación establecidos para el período.

El PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN se convierte en una guía que incorpora y articula las diferentes acciones de formación de la organización y reconoce la taxonomía requerida de tal manera que pueda incluir a todos los niveles de la organización en los procesos orientado a contribuir a cerrar las brechas identificadas entre los indicadores deseados por la empresa en la gestión y los que actualmente tienen los colaboradores.

2. PROPÓSITOS DE UN PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN

Nos encontramos en un mundo donde es fácil reconocer la globalización como una oportunidad pero también como una amenaza y saber que la competitividad dejó de ser local para convertirse en mundial, lo cual nos anima y obliga a visualizar el futuro de la organización en contextos innovadores tomando como punto de apoyo a los colaboradores quienes serán los responsables

de hacer realidad los sueños de la organización, quienes podrán crear nuevos paradigmas que amplíen las fronteras de la productividad.

En este sentido, la intencionalidad con la cual se estructura la capacitación debe nacer de la decisión de atender, entre otros, los siguientes propósitos:

- a. **Hacer frente a la competencia:** El mejoramiento de los productos que se ofrecen al público, la calidad y calidez del servicio y la agilidad en los procedimientos internos serán sin duda algunos de los componentes que marcarán la diferencia para hacer que tengamos preferencia frente a los competidores que ofrecen lo mismo que nuestra empresa. Enfrentar la competencia con nuevas tecnologías, con inversión en infraestructura y con estrategias orientadas a tener mayor presencia serán sin duda invaluable, pero lo serán más si las personas que están al frente de cada uno de estos temas han incorporado las competencias personales y organizacionales capaces que les permita contribuir de modo significativo en el resultado general de la empresa. Para hacer frente a la competencia se requieren estrategias de permanencia y fidelización del cliente interno también, de endomarketing y todas aquellas que aseguren los talentos necesarios para ofrecer productos y servicios diferenciados a un mercado que se esfuerza cada día por demostrar que lo que hoy es innovador, mañana será obsoleto.

El PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN se convierte en una guía que incorpora y articula las diferentes acciones de formación de la organización y reconoce la taxonomía requerida de tal manera que pueda incluir a todos los niveles de la organización en los procesos orientado a contribuir a cerrar las brechas identificadas entre los indicadores deseados por la empresa en la gestión y los que actualmente tienen los colaboradores

- b. **Cubrir las brechas para desempeños superiores:** La aplicación de instrumentos diagnósticos capaces de reconocer el estado actual de las competencias de nuestros colaboradores en cada una de las

áreas exige que seamos capaces de proponer alternativas de acción que convierta a las personas de los equipos de trabajo en productivos y capaces de entregar resultados superiores, de modo individual pero también colectivo. Tal como lo expresa la OIT el desempeño tiene dos componentes que emanan del desempeño, ellos son la tarea y el resultado, lo cual hace que el uno sea complementario del otro pero también consecuencia, es allí donde reside la tarea del especialista en formación, entender e integrar la tarea asignada con los resultados esperados y poder medirlos en una escala de desempeño que permita reconocer si hay coincidencia entre los resultados obtenidos y los esperados. La capacitación será diseñada entonces con la intencionalidad de encontrar las potencialidades de los colaboradores y convertirlas en acción, de tal manera que cada quien sienta que su gestión no está por encima de sus capacidades pero tampoco por debajo de las mismas.

- c. ***Atraer, Retener y Desarrollar el mejor talento:*** Es común encontrar en situaciones sociales donde circula la información sobre la importancia que las empresas dan a la capacitación, existen también premios de agremiaciones y entidades públicas y privadas que valoran el esfuerzo de las compañías por el desarrollo humano de sus colaboradores y finalmente está el voz a voz que permite a muchos profesionales expresar una de las tres afirmaciones propuestas por Kaplan y Norton que dice “ésta es una empresa donde vale la pena trabajar”. La capacitación se convierte en un valioso aporte para muchas personas que no tienen otra oportunidad de formación, de entrenar sus habilidades o de conocer y profundizar en su área de expertiz. Las empresas que promueven los eventos de capacitación entre sus colaboradores se convierten en deseadas por los talentos que buscan espacios laborales para contribuir pero también para seguir creciendo. Son muchos los profesionales que se quejan de sus empresas porque sienten que la curva del conocimiento se estancó e incluso está declinando, no han podido realizar un diplomado, una

maestría y ni siquiera un curso de actualización. El talento propio de los colaboradores necesita encontrar fuentes donde puedan mantener e incrementar sus conocimientos que contribuyan en la realización de los propósitos organizacionales y profesionales.

- d. **Construir una cultura de servicio para la organización:** En la comunidad de los Jesuitas e inspirados en San Ignacio de Loyola se recurre con frecuencia al uso de la frase “el modo nuestro de proceder” como manifestación de esa cierta uniformidad que da el pertenecer a un grupo a asociación, es el carácter que le imprime la organización a quienes participan de ella, crear cultura es una acción intencional de la dirección de la empresa, es una propuesta que nace del reconocimiento de los valores que se quieren promover en los comportamientos de los equipos de trabajo, es la promoción de nuestro “estilo propio” como organización, es la serie de eventos e inventos que llevan a construir un día a día lleno de símbolos, rutinas, eventos y signos visuales que nos permiten reconocer los espacios como amigables y propios. La cultura del servicio es el horizonte de acción de lo que hacemos en la empresa, reconocer que el cliente es nuestro aliado, nuestro motivo y nuestra razón de ser, por eso trabajamos “con él” no solamente “para él”, es nuestra fuente de inspiración en la cotidianidad laboral. El servicio deja de ser un concepto vacío al cual se recurre cuando queremos etiquetar lo que hacemos en los equipos de trabajo y se convierte en la excusa, como diría K.Blanchard, para que nos sorprendan haciendo las cosas bien. Crear un programa de capacitación orientado al servicio implica reconocer que la acción es una vocación y no sólo una gestión contractual de reconocimiento monetario.
- e. **Contribuir al desarrollo del país.** La últimas tendencias que han privilegiado el tema ambiental, la responsabilidad social y la reputación empresarial han llevado a las empresas a incrementar sus esfuerzos de apoyo a la comunidad mediante palanes y programas

orientados a mostrar la cara amable y amigable frente a las comunidades a las cuales se impacta de modo directo o indirecto, el trabajo comunitario ocupa unos importantes porcentajes de los presupuestos, la búsqueda por integrarse a los INFORMES DE SOSTENIBILIDAD y por contar con las certificaciones ISO y otras de amplio reconocimiento internacional ha permitido que la capacitación interna resulte beneficiada llevando entonces a cumplir con los propósitos que propuso hace algunos años el BID en su documento sobre desarrollo humano para América Latina. Los procesos de certificación de competencias laborales se han convertido, entre otros, en valiosos aportes que hacen las empresas a sus colaboradores en razón a que les ofrece la oportunidad de incrementar la empleabilidad en un mercado cada vez más exigente en sus procesos de selección y vinculación.

Estos propósitos pueden ser ajustados, mejorados, cambiados o adecuados dependiendo del sector al cuál pertenece la empresa, del número de colaboradores, de las sedes que tiene y del presupuesto asignado para el desarrollo del mismo.

3. OBJETIVOS DEL PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN

La capacitación empresarial debe ser de mutuo beneficio, tanto para la empresa como para el colaborador, por tanto el diseño y estructura del mismo debe contemplar que los entregables o resultados esperados se orienten a incrementar y mejorar los aspectos claves de la organización pero también de los equipos y las personas participantes en dicho proceso. Es posible que al realizar la planeación del programa de formación corporativo aparezcan otros horizontes de resultado, sin embargo me permito poner a su consideración los siguientes que espero contribuyan en el ejercicio de visualizar de manera integral el aporte que hace la capacitación en el desarrollo de las competencias claves para la productividad profesional y empresarial.

En primer lugar propongo que los objetivos de la capacitación se orienten a INCREMENTAR Y MEJORAR en los colaboradores los siguientes aspectos:

- a. **Motivación:** Ofrecer planes y programas que resulten interesantes para los participantes en términos de crecimiento personal, de fortalecimiento de las habilidades específicas de sus tareas. Se trata de incorporar metodologías participativas que sugieran procesos de aprendizaje basados en las teorías constructivistas por ejemplo que animen a los participantes a movilizar sus intereses en la búsqueda de nuevos aprendizajes que vayan más allá de la actualización conceptual. La motivación en los procesos de capacitación debe evidenciarse en el reconocimiento que hacen de cada una de las alternativas ofrecidas por la empresa y su participación activa en ellos.
- b. **Compromiso:** La percepción que tienen los colaboradores sobre lo que importan para la organización pasa también por el reconocimiento que hacen del interés por mantener los equipos de trabajo actualizados y preparados para afrontar con éxito los retos que implica la gestión cotidiana en la empresa. El compromiso se incrementa en la medida en que el colaborador valora lo que recibe en formación por parte de la empresa, en querer devolver en tiempo, gestión y resultados lo que percibe como un auténtico interés por parte de la empresa para que su crecimiento profesional le lleve a mayores responsabilidades y quizá mejores cargos.
- c. **Desempeño:** Tal como lo anunciamos más arriba, de lo que se trata no es únicamente de mejorar la tarea que se realiza ni de cumplir con las funciones establecidas sino también de los resultados esperados, de lo que se obtiene con lo que se hace. El plan de capacitación debe ofrecer la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer cada colaborador, de potenciar sus habilidades y

conocimientos específicos, incrementar la innovación en la tarea y superar así las expectativas planteadas para la labor que realiza.

En segundo lugar propongo que los objetivos de la capacitación se orienten a INCREMENTAR Y MEJORAR en la empresa los siguientes aspectos:

- d. **Rentabilidad:** Toda iniciativa de formación en la organización tiene un horizonte de beneficio para la organización y el económico es uno de los principales por cuanto representa la evidencia de la permanencia en el tiempo, es así que los procesos de capacitación y desarrollo deberán mostrar resultados tangibles y cuantificables, de tal manera que los recursos económicos asignados a estos evento puedan medirse y obtener el retorno sobre la inversión desde la perspectiva en que decida ser medida por la empresa. La capacitación debe convertirse en una oportunidad de mejora no sólo desde la habilidad personal sino también en el incremento real de los ingresos de la empresa, tal como lo sugiere Kaplan y Norton al mejorar los procesos y las ventas se aumentan los ingresos como resultado de un talento cuyo conocimiento y expertiz está al servicio de la organización.

- e. **Productividad:** Cuando se elaboran planes y programas de capacitación empresarial nos orientamos a favorecer entre otras cosas, la innovación en la prestación del servicio y el desarrollo de los procesos, la creación de mejores productos y la implementación de nuevos modelos tecnológicos que permitan mejorar la calidad y el valor de lo que ofrecemos a los clientes. Incrementar la productividad nos lleva a contar con sistemas de gestión que nos permitan optimizar los recursos que utilizamos frente a los resultados que obtenemos y será entonces un equipo de personas idóneo quienes nos lleven a consolidar equipos de trabajo que generen resultados

que ofrezcan eficiencia y eficacia a partir de su talento aplicado al diario desarrollo de la tarea organizacional.

- f. **Competitividad:** Las expectativa de toda organización no sólo se inspira en el deseo de permanecer en un mercado cada vez más competido y ofrecer productos que resulten atractivos al potencial consumidor y a los clientes sino especialmente alcanzar niveles de preferencia que les permita generar un nivel de recordación tal que logre posicionar la marca entre las primeras a la hora de tomar la decisión de compra. Ser competitivo implica haber dejado una huella en el cliente que quiere volver a comprar en esta empresa y no en otra. La capacitación es sin duda un elemento clave en la construcción de los aspectos claves de la recordación del cliente, por ejemplo el servicio, la calidad del producto, la oportunidad en el despacho, la cantidad requerida, entre otras.

Un Plan Maestro de Capacitación interpreta y articula los intereses y motivos que puede tener tanto la persona como la empresa para diseñar y participar en un plan de entrenamiento que obliga a asignar tiempo y recursos a un proceso cuyos resultados se distribuyen entre el corto el mediano y el largo plazo.

4. EJES DE FORMACIÓN PARA EL PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN

Cada organización prioriza los temas y contenidos requeridos para los procesos de formación y entrenamiento de sus colaboradores dependiendo de su enfoque y orientación productiva, sin embargo me atrevo a sugerir los siguientes ejes que pretenden incorporar las grandes preocupaciones que atiende la gerencia de capacitación en razón a que en cada uno de ellos se abordan las temáticas orientadas a cumplir tanto con los propósitos como con los objetivos sobre los cuales hemos hablado más arriba. Es posible que existan otros ejes

o dimensiones de formación pero por el momento dedicaré unas breves reflexiones a cada uno de estos elementos que sin duda sugieren un proceso que integra e involucra a todos los colaboradores de la empresa. Los ejes propuestos son en:

a. **Gestión comercial y del servicio:** La fuerza comercial de una organización está compuesta por TODOS los colaboradores, cada uno tiene en su gestión los momentos de verdad mediante los cuales los clientes actuales o potenciales pueden mantener o no la relación comercial con la empresa, sin embargo son las áreas de ventas y de servicio al cliente quienes de una u otra manera generan estos vínculos de manera particular, por ello el **PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN** debe concentrarse en el desarrollo de temas que logren potenciar los conocimientos, las habilidades y actitudes que representen un fortalecimiento de esta relación. Dentro de los temas que pueden abordarse en este eje de formación sugiero por ejemplo los siguientes:

1. Principios del Servicio al Cliente y Calidad.
2. Importancia de las habilidades Comerciales.
3. Presentaciones Efectivas y de Impacto
4. Habilidades Conversacionales
5. Manejo Efectivo de Objeciones
6. Fidelización de Clientes
7. La Persuasión en la gestión comercial.
8. Claves para la atención telefónica.
9. Momentos de Verdad
10. Introducción al CRM
11. Gerencia del Servicio al Cliente
12. La venta consultiva

Es claro que la duración, profundidad taxonómica y alcance conceptual será determinado de acuerdo a la real necesidad de

quienes sean convocados a participar en el desarrollo de estos temas.

b. **Desarrollo gerencial y administrativo:** En otros escritos he mencionado que ser gerente no es solamente tener un cargo que así lo certifica sino que es la gestión que realiza la que evidenciará la calidad de gerente que es, si tiene o no las competencias requeridas para aportar y contribuir significativamente en la gestión empresarial, sugiero entonces como temas específicos para la formación gerencial los siguientes:

1. Entrenamiento al equipo Directivo.
2. Administración Gerencial del Tiempo
3. Manejo Efectivo de reuniones directivas.
4. Introducción a las competencias gerenciales
5. Coach Gerencial
6. Efectividad en la toma de Decisiones
7. Planeación y Gestión Organizacional
8. PNL Curso Básico
9. Liderazgo para Ejecutivos
10. RSE hacia la ISO 26.000
11. Innovación y creatividad
12. Eneagrama y productividad

Estos temas sugieren que la formación gerencial no es un proceso individual sino que integra a los miembros del equipo también, reconoce que los gerentes de una compañía son un equipo debe aprender a reconocerse como tal y establecer un plan donde son ellos los primeros en aceptar y reconocer que necesitan ser formados para poder establecer una posición de liderazgo que no se impone sino que se reconoce

c. **Entrenamiento específico en los cargos:** Este eje es de gran impacto e importancia en razón a que aborda las temáticas

específicas del entrenamiento requerido para cada una de las áreas, hace referencia a los conocimientos y habilidades técnicas específicas en la manipulación de los elementos propios para el adecuado desarrollo de las tareas. Cada uno de los temas tendrá que ver con la manera como se ejecuta la operación o el servicio que se presta. Muchos de estos entrenamientos resultan ser especializados que requiere enviar fuera del país a los colaboradores para que reciban dicho entrenamiento, en otros casos se recurren a las escuelas internas de capacitación que incluyen espacios de simulación específica para hacer las inducciones y los re entrenamientos requeridos para el buen desarrollo de la función para la cual se contrató a los colaboradores. Es importante incluir en este proceso de capacitación temas que sean certificables por las entidades aprobadas por el estado y de esta manera apoya la empleabilidad en razón a que no solamente genera motivación personal sino que da al colaborador la oportunidad de competir de modo cualificado en otros espacios laborales.

- d. ***Apoyo al crecimiento personal y familiar:*** El contexto familiar en el cual se mueven nuestros colaboradores resulta de gran importancia a la hora de diseñar el **PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN** ya que la preocupación de la empresa por la formación debe trascender las fronteras organizacionales e incluir a las personas que hacen parte del núcleo familiar del colaborador, finalmente buena parte de sus intereses y motivaciones nacen del deseo de ofrecer bienestar y calidad de vida a quienes hacen parte de sus afectos, por esta razón se sugiere establecer planes, apoyados en aliados tales como las cajas de compensación, las entidades de salud y otras de similar función, que permitan proponer programas que integren a la pareja, los hijos y demás personas del círculo familiar. Se trata de ir más allá de las clásicas actividades de bienestar y proponer espacios de aprendizaje y reflexión que favorezcan la unión y el compromiso.

e. **Desarrollo de competencias ambientales:** Más allá de la moda, el tema ambiental debe ser abordado como una responsabilidad que nace del imperativo de favorecer condiciones de sostenibilidad a un ambiente cada vez más deteriorado, ofrecer espacios para la concientización y el reconocimiento de que no es un tema cuya responsabilidad sea netamente gubernamental ni ajena a nuestra cotidianidad. En este eje de formación propongo incluir entre otros temas los siguientes:

1. Sensibilización en temas medio ambientales.
2. Ahorro de Agua y Energía
3. Plan de gestión integral de residuos
4. Plan de manejo de residuos peligrosos
5. Educación ambiental



Un Plan Maestro de Capacitación interpreta y articula los intereses y motivos que puede tener tanto la persona como la empresa para diseñar y participar en un plan de entrenamiento que obliga a asignar tiempo y recursos a un proceso cuyos resultados se distribuyen entre el corto el mediano y el largo plazo.

Los temas de responsabilidad ambiental deberán ir más allá de la referencia teórica y deberá incluir los aspectos necesarios para desarrollar la competencia ambiental como una experiencia comportamental que transforma la cotidianidad y que va más allá

de la intención y pasa a la propuesta real y evaluable en la cultura organizacional.

Cada uno de estos ejes de formación será diseñado y estructurado para que atienda los distintos niveles de la organización y para que incluya las temáticas resultantes del diagnóstico de necesidades de capacitación. Se trata entonces de identificar una malla curricular que integre los aspectos gerenciales, administrativos y operativos de la empresa y que al mismo tiempo reconozca la importancia de vincular lo personal y lo laboral en los contenidos ofrecidos.

5. MODELO D.I.C.E.

El **PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN** es diseñado y administrado por la gerencia de capacitación o de gestión humana según sea la decisión de la empresa, la responsabilidad por los resultados de los mismos no puede tercerizarse, las empresas consultoras que ofrecen planes corporativos de capacitación, la universidades formales que promueven programas de educación continua y todos los demás proveedores de capacitación que encontramos en el mercado NO aseguran un resultado, se trata de empresas que ofrecen soluciones que atienden la expectativa de formación planteada por la empresa, su resultado será entonces acorde a la exigencia planteada en términos de metodología y facilitadores. La responsabilidad del resultado del proceso de formación será entonces de quien diseño, programó y elaboró el plan de trabajo de capacitación para la empresa. En este sentido resumo el modelo que encontrará en extenso en <http://modelodice.blogspot.com/2009/08/la-metodologia-dice-como-factor-de.html> y que en esencia le permite a la gerencia de capacitación llevar el proceso desde la identificación de las necesidades de capacitación hasta la evidencia del impacto en la productividad empresarial. Sus componentes son:

- a. **DIÁGNÓSTICO:** mediante herramientas que permitan identificar las necesidades de capacitación de la empresa, utilizando para el DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) alternativas tales como encuestas, entrevistas, consultas o bien valiéndonos de herramientas tecnológicas tales como el DISC o bien de resultados de otros instrumentos como encuestas de clima, de cultura, de desempeño, etc., se trata entonces de encontrar las temáticas que se requieren para cerrar las brechas de desempeño pero también para proponer planes y programas que anticipen futuras necesidades de capacitación. El diagnóstico permita asegurar que la

ruta que se va a seguir corresponde a la real necesidad de la empresa y sus áreas y no sólo a una percepción de los jefes o de los responsables de la formación empresarial. En muchas compañías se está trabajando en modelos de diagnóstico que incluyen a los clientes y en su primera aproximación recuperan y hacen valer los comentarios y observaciones que dejan en los buzones diseñados para tal fin.

- b. **INTERVENCIÓN:** Una vez identificadas las áreas, temáticas, profundidad y proveedores de la capacitación, se diseña el plan de trabajo que permite estructurar el plan en términos de tiempo y participantes, de tal manera que cada uno de los colaboradores pueda conocer con anticipación su plan de formación anual, esto no implica que existan procesos coyunturales que vayan apareciendo en el transcurso del año, sin embargo la programación asegura que los presupuestos se hacen sobre expectativas ciertas y no solo sobre posibles acciones que no nacen del diagnóstico sobre el cual se debe responder. El plan de capacitación asegura entonces que haya equidad también en el proceso y que todos resulten beneficiados. En muchas organizaciones se elaboran programas que permiten aprovechar la financiación que ofrece el estado como devolución de los aportes parafiscales que ha realizado, en otros se cuenta con el apoyo de entidades proveedoras o bien de los presupuestos propios. La intervención va desde lo virtual a lo presencial, de lo individual a lo grupal y siempre acorde a un modelo que persigue el resultado en términos de aprendizaje y no de número de horas y participantes.
- c. **COMPROBACIÓN:** La experiencia ha ido evidenciando que muchos recursos económicos asignados a los procesos de capacitación terminan por ser llevados al gasto, no sólo en el p&g sino en la realidad corporativa. Hacer seguimiento al plan de capacitación es asegurar que los indicadores de medición van más allá de la

eficiencia y se aproximan a la eficacia, se trata de acompañar el proceso de formación en todos los aspectos que incluye, desde el logístico hasta lo referente a la transferencia del aprendizaje del aula al puesto de trabajo, de hacer seguimiento a los compromisos que se generan en la intervención y de controlar los resultados planteados para cada programa o evento programado. Esta fase del proceso es definitiva ya que nos permite comprobar si el plan de capacitación empresarial está transcurriendo según la programación realizada, si están asistiendo los colaboradores programados, si el número de horas corresponde o no, etc., es importante validar el impacto del contenido, la percepción de los asistentes sobre los programas y considerar los ajustes requeridos para el desarrollo del mismo.

- d. **EVALUACIÓN:** Todo final es un nuevo comienzo, es así que al terminar un programa de capacitación empresarial encontraremos nuevos insumos que nos lleven a generar una nueva programación de capacitación, pero no podemos ignorar la importancia que tiene el reconocimiento del impacto en términos de gestión y de información que nos permita visualizar el resultado obtenido en el proceso. La evaluación deberá incluir los niveles propuestos por D. Kilpatrick que sin duda serán un referente clave a la hora de mostrar a las directivas de la organización los resultados obtenidos en el proceso. Se trata de contar con un tablero de indicadores de capacitación que resuelve la pregunta por los impactos, no sólo por las acciones realizadas sino por la contribución de la capacitación a los resultados empresariales.

Es importante mencionar que todo este proceso puede no resultar exitoso si no lo hacemos también participativo, se encuentra en muchas empresas la oposición y resistencia de gerentes y jefes de área para quienes la programación de capacitación resulta una imposición que interrumpe la cotidianidad laboral, en un modelo de acción participativo se integra el comité de capacitación compuesto precisamente por gerentes y jefes quienes son los que mejor pueden

colaborar a la hora de realizar el diagnóstico de capacitación y de motivar a los colaboradores a participar en los eventos programados.

El modelo D.I.C.E. nos ofrece la posibilidad de controlar todo el ciclo de la capacitación empresarial, de reconocer y priorizar las necesidades, de definir las metodologías requeridas y de acompañar el proceso en todos sus componentes.

6. REFLEXIONES FINALES.

Por último, me permito sugerir, para la construcción de un **PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN** para la organización que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Recibir el apoyo de la alta dirección para la estructuración y desarrollo del plan de capacitación empresarial.
- b. Contar con un presupuesto que permita el cumplimiento de las temáticas propuestas.
- c. Establecer un equipo de capacitadores internos que desarrollen temáticas específicas y que potencien el conocimiento y talento internos.
- d. Elaborar una ruta de aprendizaje participativa que motive a los colaboradores a inscribirse y/o asistir a los eventos programados.
- e. Vincular la asistencia, participación y resultados de la capacitación con otros aspectos de la relación laboral tales como gestión del desempeño, inducción y temas salariales entre otros.

Seguramente se puede hablar mucho más de estos temas y así quiero hacerlo en posteriores documentos, por ahora espero que estas reflexiones aporten al ejercicio de planear la formación en su organización y sean una invitación a seguir fortaleciendo la capacitación como un factor estratégico que convierte la acción de los colaboradores en un aporte significativo en la consecución de las metas corporativas.

LA TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN

Uno de los interrogantes que inquieta a los gerentes que envían a sus funcionarios a eventos y actividades de capacitación es precisamente si ¿se compadece la cantidad de dinero invertida en estos procesos de formación con el incremento esperado del desempeño en el puesto de trabajo?, y la pregunta se torna aún más

crítica cuando se trata de entrenamientos dirigidos al desarrollo de competencias gerenciales por cuanto la evidencia del mejoramiento es menos tangible que cuando se trata de capacitaciones de tipo práctico.

La pregunta se relaciona precisamente con el retorno esperado para la empresa sobre la inversión realizada en cada una de las personas asistentes a los programas de formación, entrenamiento o capacitación.

Cuando se habla de transferencia del aprendizaje nos estamos refiriendo al porcentaje de aplicación en el puesto de trabajo con relación a lo visto y aprendido en el evento de capacitación. Los estudios muestran que, en la mayoría de los procesos, apenas entre el 8% y el 12%* de ese aprendizaje adquirido es utilizado en el puesto de trabajo, por tanto, las cuentas para el gerente financiero suelen ser fáciles de obtener y saber así que algo está pasando en la gerencia de capacitación.

Algunas de las causas por las cuales las tasas de retorno, en términos de aplicabilidad del aprendizaje al puesto de trabajo, son tan bajas pueden referirse a algunas de las siguientes causas:

1. Un Diagnóstico de necesidades de capacitación no ajustado al marco estratégico corporativo o bien, realizado con una metodología que no abarca la realidad organizacional.
2. Una inadecuada selección de las personas que deben asistir a cada uno de los eventos programados. En ocasiones se llevan personas que no necesitan de dicha capacitación, para completar el cupo, para no crear conflictos internos o bien porque la persona está disponible.

3. No tener claramente identificados los niveles de profundidad requeridos para cada uno de los temas que se ofrecen al personal.
4. Proveedores de capacitación con metodologías de aprendizaje no ajustadas a las necesidades de la empresa.
5. Falta de seguimiento y monitoreo a la curva de aprendizaje después de cada uno de los eventos de capacitación.
6. No contar con indicadores medibles de los resultados esperados después de los eventos de capacitación.
7. Realizar eventos de capacitación que resultan de necesidades puntuales y/o coyunturales de la empresa (p.e. Clima empresarial) pero no están relacionados con necesidades estructurales de la organización.
8. Asistencia a eventos, conferencias y seminarios que son interesantes y de moda.

Estos elementos y algunos otros, se convierten en barreras para que ocurra una verdadera transferencia del aprendizaje.

Por otra parte, es importante que la Gerencia de Capacitación identifique las acciones y responsabilidades que debe atender para que los planes y programas de formación y entrenamiento contribuyan a que se incremente de modo significativo la tasa de retorno del aprendizaje, algunas de ellos son:

1. Tener claridad que los procesos de capacitación apuntan al desarrollo de la organización, pero también de la persona.

2. Reconocer la importancia y necesidad de personalizar el proceso de capacitación, ya que es posible que el mismo taller o seminario lo requieran varias personas, pero quizá en un nivel distinto de profundidad.
3. Establecer con anterioridad los resultados esperados en el proceso de capacitación y de esta manera cuidar que los aprendizajes logrados sean los requeridos para el incremento o desarrollo de las competencias definidas.
4. Identificar las diferentes opciones existentes en el mercado o al interior de la empresa para desarrollar los programas de capacitación.
5. Motivar en cada uno de los asistentes que es una oportunidad de mejoramiento y crecimiento en el desempeño profesional de su gestión.
6. Establecer un modelo de medición, acompañamiento y seguimiento de los resultados obtenidos en las capacitaciones. En este sentido es importante definir cuestionarios, modelos o test que permitan medir la curva de aprendizaje para cada una de las intervenciones en capacitación.
7. Llevar el registro de horas y costos en capacitación por persona. Esto permitirá al final del período evidenciar en quienes se invirtieron los recursos y es un insumo para la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño.
8. Cada participante debe comprender los motivos por los cuales fue seleccionado para asistir al evento de capacitación, en este sentido, si existe compromiso con

la necesidad y urgencia de capacitarse y formarse habrá entonces posibilidad de que los porcentajes de transferencia del aprendizaje sea superior a los promedios mencionados.

Espero que estas notas sirvan para que cada uno de los responsables por el éxito de los procesos de formación, entrenamiento y capacitación en las empresas se aproximen a métodos efectivos que garanticen cada vez más un porcentaje mayor de transferencia en las acciones de aprendizaje promovidos y financiados en su mayoría por la organización.

CAPACITACIÓN; ENTRE LOS PRESENCIAL Y LO VIRTUAL

En un mundo globalizado y cada vez más intercomunicado se van cumpliendo las profecías de los gurús de los años 70, entre ellos Alvin

Toffler y Marshall McLuhan, quienes anticiparon un mundo donde la velocidad en la comunicación y el desarrollo tecnológico sería una constante. No es ajena a estos procesos evolutivos la capacitación empresarial que ha sido entendida por las grandes corporaciones y las empresas en general como un instrumento que permite incrementar de modo significativo la productividad. Asistimos al tránsito de la capacitación presencial a la capacitación virtual, pero, que implicaciones tendrá en los años próximos en las empresas y en las personas estos nuevos modelos de aprendizaje?, esta es precisamente la pregunta sobre la cual intentaré reflexionar en este escrito.

Desde hace ya unos 15 años el tema de la capacitación virtual ha comenzado a interesar a los gerentes de recursos humanos y en muchas compañías se dedican anualmente generosos presupuestos para fortalecer las plataformas de aprendizaje virtual, de tal manera que lo que comenzó siendo un proceso experimental se ha convertido en una herramienta complementaria del aprendizaje presencial el cual no será desplazada totalmente en razón a las circunstancias que se mencionan más adelante.

A. La Capacitación y su alcance.

Los propósitos de la capacitación en la organización se orientan principalmente a:

1. Mejorar el desempeño en el puesto de trabajo
2. Incrementar la productividad de la organización
3. Fortalecer los resultados de los equipos de trabajo
4. Construir modelos de gestión acorde a las necesidades de la empresa.

Para ello, los responsables de diseñar, ejecutar y evaluar los procesos de formación, entrenamiento y desarrollo en las empresas establecen algunos factores que les permite atender las necesidades identificadas, entre ellos podemos mencionar:

1. Conocer la empresa y sus productos
2. Identificar, formar y desarrollar las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.
3. Actualizar a sus colaboradores en los aspectos normativos y técnicos necesarios para el funcionamiento de cada uno de los procesos en la empresa.
4. Desarrollar modelos de acompañamiento, seguimiento y control de la gestión.

B. la cultura de la autoformación.

Una de las grandes dificultades con la cuales se encontraron los promotores de los procesos de aprendizaje virtual tuvieron que ver con:

1. El escaso desarrollo de plataformas tecnológicas robustas y prácticas que permitieran una experiencia e-learning.
2. La poca difusión, inicial, del modelo en las empresas y en las entidades educativas.
3. La resistencia a comprometer los resultados del aprendizaje a un desarrollo software.
4. Los altos costos de las soluciones de capacitación virtual y su poca efectividad comprobada en experiencias anteriores.
5. La poca disciplina de quienes se participaban de este nuevo esquema de aprendizaje.

Poco a poco se fueron superando las dificultades de conectividad y cada vez las soluciones fueron más robusta y prácticas, sin embargo aún continúa siendo evidente que no se ha desarrollado totalmente una cultura de la autoformación ya que los registros de acceso al sistema para desarrollar trabajos interactivos todavía tienen que ser acompañados por un tutor que motive, regule y controle los ingresos al sistema con el fin de dar cumplimiento al desarrollo de los diferentes programas que se ofrecen en la intranet o en esquemas e-learning, aula virtual y otros esquemas que se soportan en la red y que son desarrollados por empresas de formación y universidades.

C. Avances en la capacitación virtual

La tendencia mundial en términos de capacitación empresarial tiene que ver precisamente con el fortalecimiento de los cursos virtuales, los cuales pueden ser accedidos por los destinatarios desde cualquier lugar del mundo y en la hora que lo considere apropiado. Para las grandes corporaciones ha representado la oportunidad de unificar criterios en los temas propios de la empresa y establecer planes de formación corporativos. En algunas compañías los programas de inducción y reinducción están siendo habilitados para que, quienes se vinculan a las empresas, conozcan los aspectos generales de la organización y también el alcance de sus puestos de trabajo, incluidos los indicadores de gestión con los cuales será medido su desempeño.

Por otra parte, podemos mencionar que también, en el ámbito educativo, las universidades han avanzado significativamente en este tema y ofrecen cursos, diplomados y MBA de modo virtual, un ejemplo de ello es la oferta que tiene la UNAD (Universidad nacional abierta y a distancia).

D. El futuro de la capacitación presencial

La realidad de las empresas en Colombia, representada en que el 9% del parque empresarial son PYMES, 81% son micro empresas y sólo un 1,1 son grandes empresas (1)* y, el acceso a Internet es cada vez más creciente y el número de usuarios crece exponencialmente y hacen suponer que pasarán algunos años donde la capacitación virtual tendrá un papel muy importante que cumplir en los procesos de entrenamiento y desarrollo organizacional.

Las empresas tienen aún mucho camino que recorrer en la búsqueda de nuevas metodologías que permitan reconocer y medir las reales contribuciones de cada uno de los seminarios, talleres, cursos y demás eventos de capacitación frente a los propósitos de la misma.

El futuro de la capacitación presencial estará determinado por el incremento que tenga en las empresas el desarrollo tecnológico y el interés por acceder a nuevos modelos de aprendizaje por parte de quienes toman las decisiones de capacitación en las empresas.

E. Implicaciones para las empresas y el empleado del futuro.

El fácil y necesario acceso a la tecnología por parte de las empresas y el incremento de ofertas virtuales en temas de capacitación llevarán sin duda a procesos que permitirán implementar plataformas de formación virtual que contribuirán al logro de los propósitos de toda capacitación.

Quedan aún interrogantes por responder sobre cómo será en el futuro el impacto que tengan la capacitación virtual, entre ellas están:

1. El desarrollo de una cultura de la autoformación
2. La facilidad para acceder a los programas virtuales
3. El acompañamiento al proceso de aprendizaje

4. Los presupuestos requeridos para implementar las soluciones tecnológicas en las estaciones de trabajo.
5. La medición del impacto que tienen los procesos de capacitación virtual vs la presencial

Finalmente, considero que ambos tipos de capacitación, la presencial y la virtual, tienen sus tiempos y espacios, son complementarias y juntas podrán con seguridad desarrollar nuevas alternativas de aprendizaje que permitan fortalecer las competencias laborales que contribuirán a crear organizaciones donde la gestión del conocimiento hará parte de la estrategia corporativa en la búsqueda de una mayor competitividad

EL AUTOR

JOSE MANUEL VECINO P.

MAGISTER en Gestión Ambiental, **ESPECIALISTA** en Gerencia de Recursos Humanos, **FILÓSOFO y DIPLOMADO** en Gerencia de Recursos Humanos y en Docencia Universitaria.

GERENTE de Gestión Humana, **DIRECTOR** de Capacitación y Desarrollo Humano. **CONFERENCISTA** en temas relacionados con Servicio al Cliente, Desarrollo Gerencial, formación empresarial y Gestión por Competencias.

DOCENTE Universitario y **CONSULTOR** empresarial en temas relacionados con Direccionamiento estratégico, Identificación de procesos, competencias gerenciales, implementación de Balanced ScoreCard, tableros de mando e Indicadores de Gestión.

Experiencia en el diseño, ejecución y coordinación de eventos de Capacitación y Desarrollo Organizacional. Manejo de plataformas tales como Moodle, Queryx, Enlace.

Si deseas comunicarte conmigo puedes hacerlo escribiendo a jmvecinop@pioneroslatam.com o también a pioneroslatam@gmail.com

Para más artículos sobre temas gerenciales, de gestión y liderazgo visita y recomienda nuestro blog <https://www.pioneroslatam.com/liderazgo>