

La gran mayoría de empresas en Centroamérica, y para el caso, de cualquier país, tienen un presupuesto limitado y conservador en lo que respecta a capacitación de personal. Esto no es difícil de comprender, cuando reconocemos que existen otras prioridades propias del negocio, tales como inversiones en recursos productivos y ampliación en la capacidad comercial que de forma inmediata impactan los resultados. No es la idea del presente artículo criticar el poco interés que existe para invertir en capacitación, o por qué rara vez es una prioridad de las empresas, sino presentar algunas recomendaciones concretas de cómo sacarle el mejor provecho a dicha escasez de presupuesto. Esto posiblemente contribuya indirectamente a generar posteriormente un mayor interés en incrementar dicha inversión.

En este sentido, para poder argumentar que al invertir en capacitación se incrementará la productividad, se mejorarán las ventas y se tendrán mejores resultados, tenemos, antes que nada, que saber aplicar los pocos recursos disponibles en aquel entrenamiento que realmente hará que los miembros de la organización produzcan mejores resultados, al mismo tiempo que debemos encontrar índices que nos permitan demostrar que la capacitación está teniendo efectos positivos en el desempeño de las personas.

¿Qué Entrenar?

Lo primero que debemos entender, es que “entrenar” no es sinónimo de “comprar cursos o seminarios”. El entrenamiento se da, tanto como acción de cada jefe inmediato a la incorporación de nuevos colaboradores, como sobre la marcha una vez que la curva de aprendizaje se ha nivelado. Asimismo, el entrenamiento se puede presentar como eventos que acuden al uso de instructores internos, los cuales tienen un costo mínimo. Independientemente de lo anterior, la pregunta ¿Qué debemos entrenar?, sigue siendo básica.

El punto de partida será siempre un diagnóstico de necesidades de entrenamiento. Esto probablemente no sea nada nuevo, el problema es que muchas empresas no lo están haciendo como se debe. La mayoría de empresas lo que hace es preguntarle al jefe inmediato qué necesidades de entrenamiento tienen sus colaboradores. En ocasiones inclusive le presentan una lista de temas para escoger. En principio, el preguntarle al jefe lo que necesitan sus cola-

boradores es el procedimiento correcto, es decir, éste es el único que puede decirnos qué le hace falta a su equipo, desafortunadamente, muchas veces no le preguntamos correctamente.

En este sentido, debemos confirmar con cada jefe el perfil de competencias de sus puestos subalternos, primordialmente en lo que a conocimientos y habilidades respecta. Si bien los rasgos de personalidad requeridos en un puesto también constituyen competencias, éstos, por lo gene-



ral, son bastante difíciles de mejorar a través de entrenamiento, es decir, seminarios y cursos, y deberán ser atendidos directamente mediante “coaching” por parte del jefe inmediato. Para cada conocimiento y habilidad es necesario que se aclare perfectamente lo que implica, es decir, no bastará con indicar que el puesto requiere “conocimientos de computación”. Es necesario describir la competencia, por ejemplo, expresando lo siguiente: “Dominio intermedio de hojas electrónicas para la elaboración de análisis estadísticos y financieros, así como manejo básico de procesadores de palabras”. Esto, sin duda, nos dará una mejor idea de qué debemos entrenar.

Por otra parte, cada competencia (conocimiento / habilidad) debe estar directamente relacionada a alguna de las áreas claves de resultado del puesto. Es decir, si la competencia no aporta a la generación de resultados del puesto, no nos sirve. Por ejemplo, siguiendo con el caso antes mencionado, de nada servirá entrenar al ocupante del puesto en cuestión, si éste no es responsable de “producir” análisis estadísticos y financieros. Aunque esto

parezca obvio, muchas veces esta reflexión se omite, y se malgastan recursos al concentrar esfuerzos en temas que realmente no aportarán mejoras a mediano y largo plazo.

Una vez se han identificado las competencias críticas del puesto, cada jefe deberá analizar a los ocupantes para determinar si se cuenta o no con el nivel deseado. Esto viene siendo una especie de evaluación de competencias a través de la percepción y conocimiento del jefe. Aquellas en las que se presente una mayor debilidad entre los ocupantes del puesto, deberán constituirse como las recomendaciones prioritarias de entrenamiento.

¿Cómo Medimos el Impacto?

Este siempre será un tema difícil e inclusive controversial. La verdad es que no existe un método exacto y cuantitativo para relacionar la inversión en capacitación con los resultados financieros de la empresa. No obstante, podemos encontrar índices de correlación, lo cual en la mayoría de estudios de impacto vienen siendo la prueba que afirma o contradice una aseveración. Aquellas empresas que tienen suficiente historia registrada sobre los montos invertidos en entrenamiento, pueden calcular el índice de correlación existente entre dicha inversión y las utilidades antes de impuestos, por ejemplo. Si el entrenamiento se ha concentrado en las competencias críticas de los puestos, seguramente el índice de correlación será positivo, es decir, superior al 50%. Esta correlación se puede aplicar también respecto al promedio en los resultados de la evaluación del desempeño, respecto al volumen de ventas, etc.

Ahora bien, el cálculo de correlación antes mencionado, será más significativo cuando relaciona el total de horas-empleado de entrenamiento, contra los parámetros de éxito de la empresa. Es decir, lo que nos interesa es entrenar más y a más empleados, no necesariamente utilizar más

dinero. Esto nos lleva a otro índice importante: la relación entre el total de dinero utilizado en capacitación y el total de horas-empleado entrenamiento. Entre más crezca el número de horas-entrenamiento, utilizando la misma cantidad de dinero, el índice tenderá a ser menor, algo claramente deseado.

Cómo invertir el dinero de la empresa en cualquier área, siempre será una decisión complicada, especialmente en áreas de apoyo. La capacitación es un tema que produce resultados graduales, pero sostenidos, y con ella no podemos prometer grandes cambios y mejoras a corto plazo. Sin embargo, lo anterior no deberá ser un obstáculo para trazar una estrategia de mediano y largo plazo que concentre la inversión del entrenamiento en el fortalecimiento de las competencias del personal, acompañando esto con un monitoreo constante de su impacto sobre los resultados de la empresa, a través de índices de correlación. A la larga, se podrá demostrar que uno de los factores de éxito en la empresa ha sido el nivel de entrenamiento ofrecido a sus integrantes.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com