



**¿Cómo rentabilizar
la capacitación?**



¿Cómo rentabilizar la capacitación?

Sergio Slipczuk

En este momento especial de la economía Latinoamericana y mundial, lograr que los colaboradores de las empresas entreguen evidencias tangibles de sus aprendizajes recientes es sin duda una clave para potenciar la tan ansiada productividad que logrará estabilizar las cuentas públicas y privadas. El camino no es sencillo; no hay balas de plata.

Aprender para hacer

Esta es la continuación de una [nota anterior](#) donde básicamente planteaba que el aprendizaje no sucede cuando alguien escucha o recibe información, sino cuando intenta aplicar esa información en la práctica, o bien cuando debe explicarle esa información a otro.

Aunque para muchas personas esa lógica es contraintuitiva, todo experto en pedagogía puede ratificar esa mecánica del aprendizaje humano (que en lo esencial es similar en el aprendizaje de máquina o machine learning).

En ese sentido, en la nota planteaba que un curso presencial o a distancia, un manual, un texto académico, un podcast, o un video, son básicamente experiencias que entregan información, pero *el aprendizaje sucede cuando se intenta aplicar esa información.*



Si la información no se puede aplicar, no hay aprendizaje significativo transformado en cambios operacionales que agreguen valor al objetivo organizacional, no aparece el real “aprendizaje productivo”.

¿Qué hay que aprender?

El primer problema para lograr aprendizajes productivos es definir exactamente lo que cada persona necesita para mejorar su performance en los procesos que atiende.

Por lo general los problemas productivos incluyen una mezcla de temas “blandos” y “duros” en un porcentaje propio de cada empresa y cada proyecto. No todos los problemas se deben atender con un curso presencial de 8 horas.

En ciertos casos se requiere capacitación, en otros casos se necesita una consultoría puntual, el coaching focalizado puede hacer aportes para otras personas, aunque también la literatura especializada, la consulta de tres sesiones a un especialista, la asistencia a un congreso o los grupos de autogestión para obtener información de Internet, pueden completar el menú de recursos disponibles que habrá que aprovechar con criterio y sentido común para que el problema productivo realmente se solucione.

Para calcular el grado de impacto de las soluciones adoptadas es imprescindible definir varios KPI de aprendizaje productivo que permitan medir los resultados. Definir los KPI es una tarea que requiere seniority, porque casi siempre el pedido explícito de la línea encubre otra necesidad.

Por ejemplo, los problemas de clima laboral tienen mucho que ver con el liderazgo; los problemas de saturación tienen que ver con dificultades de delegación; los problemas de calidad de servicio se relacionan con la necesidad de mejorar la habilidad de negociación.

En los diagnósticos de gestión de conocimientos, es esencial diferenciar el síntoma de la estructura que lo produce.

¿Cómo hay que aprender?

Luego de definidos los KPI de aprendizaje y cuando el problema requiere entregar contenidos masivamente, lo que resta es contratar el diseño didáctico de los contenidos siguiendo los criterios del diagnóstico y apuntando obviamente a los KPI.

El diseño didáctico para adultos es la especialidad educativa que sigue las reglas pedagógicas actualizadas para asegurar que un contenido de cualquier tipo pueda ser reconocido, comprendido, analizado, experimentado, monitoreado y evaluado en su eficacia, según la taxonomía de [Marzano y Kendall](#) que hoy se aplica en la mayoría de los ambientes especializados.

Los contenidos deben diseñarse obligatoriamente para el problema de la empresa, en el país de la empresa y con la situación social vigente en ese momento, considerando los contenidos de capacitación administrados recientemente y teniendo en cuenta el planeamiento del futuro inmediato de la organización.



¿Qué eso es muy costoso? Más costoso es gastar poco dinero en capacitación que de todos modos no cosecha ningún cambio productivo significativo.

Aun cuando el costo de la capacitación sea subsidiado por el Estado como sucede en Chile, la pérdida de horas productivas, la dispersión de los colaboradores y su desilusión final cuando afirman que **“aquí no podemos hacerlo”** tienen un costo productivo y de desmotivación enorme que el Estado no cubre.

¿Por qué el diseño didáctico profesional es tan importante?

Por dos motivos: Primero, para que los participantes se apropien o adueñen de las ideas, deben ser ideas que sintonicen con el ambiente real y la cultura de la organización.

En segundo lugar, para que esas ideas puedan aplicarse en la práctica, deben estar organizadas de un modo que facilite captar lo esencial y operacionalizarlo, es decir, transformar las ideas en operaciones reales en el puesto de trabajo.

Es tremendamente importante que los contenidos apunten a oportunidades reales y se alejen tanto como sea posible de los ideales normativos o los términos rimbombantes que suenan bien pero que cada uno interpreta a su manera.

Una estrategia de aprendizaje no puede quedarse solo en la información teórica, debe extenderse a la práctica en los puestos de trabajo, agregando valor a lo que cada colaborador hace cotidianamente, con expectativas bajadas a tierra y mucho sentido común.

Allí, en el traslado de la información a la práctica laboral, recién allí se genera el aprendizaje.



¿Qué es lo que hay que medir?

Lo que debe evaluarse en la experiencia del aprendizaje productivo no es cuánto recuerda y comprende la persona saliendo del curso, terminando un libro o cerrando un e-learning.



Lo que debe evaluarse es el proceso de aplicar la información recibida durante la capacitación, transformándola en acciones concretas dentro del contexto de las tareas habituales o del proyecto en el que participa cada colaborador.

Lo que hay que medir es el desarrollo de las acciones generadas en el puesto de trabajo luego de la capacitación, definidas como un plan específico, con fechas y resultados esperados.

Este paso supone un monitoreo de 1 a 1, que no es tan complejo, aunque como buen monitoreo supone un sesgo de apoyo o consultoría, externa o interna, que casi siempre es a distancia, ya sea por canal de videoconferencia o bien telefónico.ⁱ

El apoyo es imprescindible, cualquiera sea el formato adoptado. Aunque los participantes en la capacitación hayan comprendido perfectamente todos los temas, el momento de “los que hubo” puede generar dudas o inseguridades donde es necesario ofrecer orientación, como en cualquier circunstancia de aprendizaje real.

Si todo sale más o menos bien, si se ponderó inicialmente el valor del problema que provocó la falta de un conocimiento adecuado, si se diseñó la información con foco en ese conocimiento necesario siguiendo la pautas culturales vigentes, si se apoyó adecuadamente la aplicación del conocimiento en la experiencia real de cada colaborador, no puede haber otra cosa que una poderosa inyección de valor agregado al problema inicial.

En síntesis, el aprendizaje productivo se genera cuando en relación con un problema de producción o servicio, se les ofrece a los colaboradores la información adecuada y la orientación sensata para que ellos mismos desarrollen y apliquen sus propias iniciativas orientadas a resolver y registrar el remedio a la dificultad que originó la capacitación.

Aunque requiere un cambio de perspectiva, rentabilizar la capacitación no solo es posible, sino que además ofrece beneficios tangibles a todos los stakeholders involucrados: Los colaboradores perciben que su aprendizaje es útil, los clientes se ven favorecidos con mayor calidad, los accionista ven que los objetivos cuantitativos se cumplen holgadamente. ©

ⁱ Tras muchos años de dirigir proyectos a distancia confirmé que el contacto telefónico sin visor ofrece mayor comodidad y versatilidad que la videoconferencia.

