



Capacitación y desarrollo

Werther. W. & Davis. K. (2008). Capacitación y desarrollo. En *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (pp. 252 - 280). México: McGrawHill.

Incluso después de cursar un programa global de inducción, pocas veces los nuevos empleados cuentan con los conocimientos necesarios que exige el puesto para el que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar bien su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias, o que quizá muestren hábitos negativos que sea preciso cambiar. El equilibrio entre la aptitud individual y las necesidades del puesto se ilustra en la figura 9-1, que muestra cómo la orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

■ Capacitación y desarrollo

Aunque la *capacitación* (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el *desarrollo* de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo.

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral.

Aunque pareciera que la distinción entre capacitación y desarrollo es imprecisa, la figura 9-2 presenta un cuadro de sus diferencias.

Como ilustra la figura 9-3, los beneficios de la capacitación son muy numerosos, pero todos se mueven por un eje característico del siglo XXI, que es “la explosión del conocimiento”. Este siglo experimenta una sed inagotable de saber.

Cada vez es más común ver a un adulto de más de 40 años que vuelve a las aulas universitarias. Desde los casos de hombres y mujeres sencillos que a mitad de su vida comienzan la ardua tarea de aprender a leer y escribir hasta el caso de individuos geniales como Thomas Alva Edison, quien inició sus estudios de botánica a los 80 años; desde el mensajero que cruza toda la ciudad en la mañana para tomar una

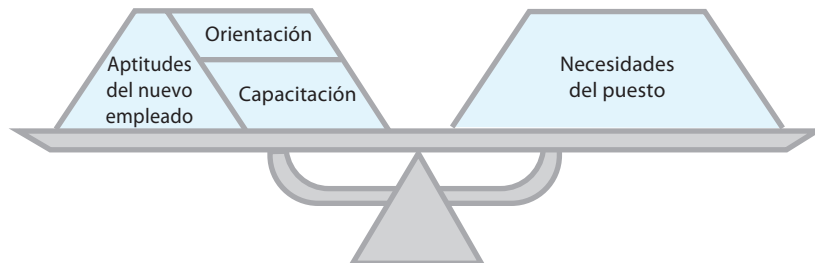


FIGURA 9-1 Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	<i>Cómo hacer</i>	<i>Qué hacer, qué dirigir</i>
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

FIGURA 9-2 Diferencias entre capacitación y desarrollo

clase de contabilidad hasta el ejecutivo que dedica unas horas nocturnas a su pasión por la astronomía, el hombre moderno padece una intensa curiosidad y un indomable afán inquisitivo. Con toda probabilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización a la que pertenecen.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Los ejecutivos de recursos humanos hablan sobre capacitación

Aunque en las organizaciones actuales se habla mucho de capacitación, la mayoría de quienes tienen a su cargo implantar estos programas en las organizaciones se enfrentan a una labor difícil, que abarca desde cuánto presupuesto tienen, escoger el tipo de capacitación que darán y quiénes deben tomarla, hasta si estará ligada con algún incentivo económico o motivacional. Así lo expresó un grupo de profesionales reunido en uno de los ciclos de desayunos “Conversando entre colegas”, que tuvo lugar en Argentina, he aquí algunos casos:

1. Juliana Begue, de Lan Argentina, afirmó que se capacita por año a 1 500 pilotos, sobrecargos, mecánicos y personal aeroportuario. Los pilotos que entran tienen que cursar 7 meses de simulación de vuelo antes de volar un avión. Los planes de Lan Argentina son tener 3 000 pilotos para 2008.
2. La empresa Cablevisión de Argentina capacita a sus supervisores en el sistema Oracle de CRM y en herramientas de PNL y liderazgo.
3. Para Silvio Giusti, de Camuzzi Gas Pampeana, la capacitación se centra en la seguridad y el medio ambiente, además de fortalecer los aspectos de motivación de personal, trabajo por objetivos y comunicar eficientemente a los subordinados.

Fuente: Con información de “Capacitación: buenas prácticas, preocupaciones y desafíos, ciclo de desayunos Conversando entre colegas, Los Recursos Humanos, en <http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-buenas-practicas-preocupaciones-y-desafios.htm>.

Ningún programa de capacitación brinda *todos* los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimenta en nuestro nuevo siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas que se exponen en la figura 9-3.

Como se vio en el capítulo anterior, las herramientas modernas para la capacitación y el desarrollo de personal consideran el uso del e-learning. Con independencia de

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO
<ul style="list-style-type: none"> ■ Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas ■ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo ■ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones ■ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas ■ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto ■ Permite el logro de metas individuales ■ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mantiene la competitividad de la organización ■ Incrementa la rentabilidad ■ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles ■ Eleva la moral ■ Promueve la identificación con los objetivos de la organización ■ Crea mejor imagen ■ Mejora la relación jefes-subordinados ■ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo ■ Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas ■ Proporciona información con respecto a necesidades futuras ■ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas ■ Promueve el desarrollo del personal ■ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes ■ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo ■ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas ■ Promueve la comunicación en toda la organización ■ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos ■ Ayuda en la orientación de nuevos empleados ■ Hace viables las políticas de la organización ■ Alienta la cohesión de los grupos ■ Fomenta una atmósfera de aprendizaje ■ Mejora la calidad del hábitat en la empresa

FIGURA 9-3 Beneficios de la capacitación

si el personal es de nivel operativo, medio o superior, la tendencia es a utilizar el vasto arsenal de técnicas y conocimientos que pueden derivar de los medios electrónicos en general y del Internet en particular. Asimismo, en la base misma de todo el proceso de capacitación y desarrollo se halla en el siglo XXI el concepto medular de la organización como entidad generadora de conocimientos.

Pasos de la capacitación y el desarrollo

Para sacar provecho de los beneficios descritos en la figura 9-3, tanto los especialistas en recursos humanos como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, los objetivos, el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

La figura 9-4 ilustra la secuencia que es recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo. Como se desprende de la figura, la persona que tiene a su cargo esta función (usualmente denominada capacitador o facilitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje lo conduzca un facilitador del departamento de recursos humanos, de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

Necesidades del personal y de la organización

En las condiciones económicas que prevalecen a principios del siglo XXI, el empleo vitalicio (el empleo que dura prácticamente toda la vida laboral de un individuo, o por lo menos un lapso de 20 años o más) cada vez es más raro. Una serie de factores económicos llevan a que en la actualidad las empresas modifiquen con frecuencia sus estrategias y sus políticas de empleo, lo cual provoca despidos de grupos enteros, o la sustitución de determinados grupos por otros, al margen de su antigüedad en la organización. Al mismo tiempo, esto conlleva la creación continua de nuevos puestos de

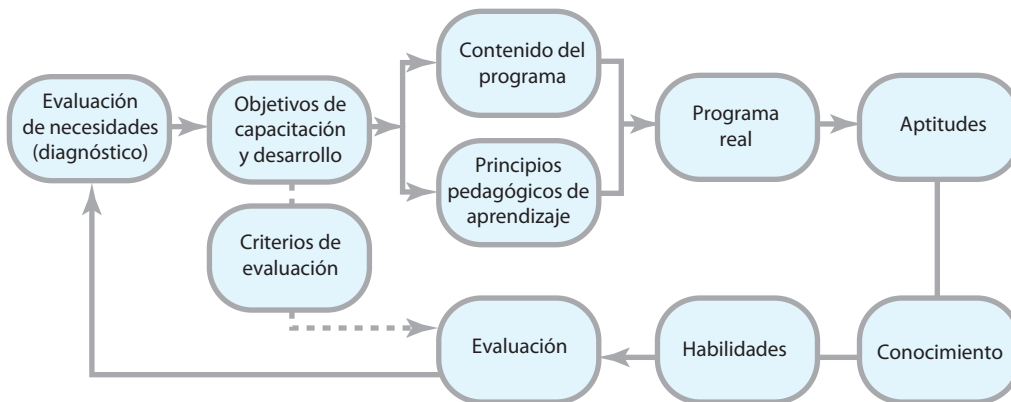


FIGURA 9-4 Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo

trabajo, en un entorno de creciente dinamismo y cambio permanente. Varios países que mantuvieron durante muchos años una tradición de empleo vitalicio, como Japón, han experimentado profundos cambios en su estructura social.

En las condiciones económicas que prevalecieron en las naciones de habla hispana durante el periodo que va de 1960 a 1990 aproximadamente, muchas empresas promovieron la estabilidad y el ascenso gradual del personal, y con frecuencia invirtieron sumas considerables en la preparación de éste. Para muchos países latinoamericanos, el quinquenio 1990-1995 marcó el momento en que la competencia internacional dejó de ser un factor más o menos teórico, para convertirse en una realidad cotidiana, y grandes bloques de la población se vieron desplazados por movimientos macroeconómicos que crearon serias dificultades sociales, pero que al mismo tiempo abrieron nuevas oportunidades en diversos sectores. El resultado ha sido una modificación profunda en las estrategias generales de capacitación, al paso que el proceso de internacionalización continúa incrementándose.

En gran parte debido a la modificación radical de las condiciones del mercado de trabajo, las necesidades de conocimientos que tiene el personal no coinciden en todos los casos con las de la empresa. Para fines prácticos, la transmisión y generación de conocimientos en el entorno laboral puede dividirse en tres categorías: la *educación laboral*, la *capacitación general* y la *capacitación especializada*.

En su sentido más amplio, la *educación laboral* abarca una lista de conceptos globales, y sirve para preparar al individuo para trabajar en una serie de contextos y condiciones muy variados. Un ejemplo de educación laboral a nivel profesional lo ofrece una clase universitaria de diseño de bases de datos, que ofrecerá al estudiante una gama completa de conocimientos más o menos permanentes, aplicables en diversos contextos.

La *capacitación general* es menos abierta que la educación laboral, pero no está del todo circunscrita a las necesidades inmediatas de la organización. Dentro de ciertos límites, permite que el individuo adquiera conocimientos transferibles a otros contextos, incluyendo otras empresas. Un ejemplo de capacitación general a nivel profesional lo ofrece un curso de capacitación en el cual los participantes aprendan a interactuar con diversos bancos de datos, importando y exportando la información que sea necesaria.

La *capacitación especializada* está circunscrita a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa. Aunque es indudable que la mayor parte de las técnicas y destrezas que adquiera un individuo le pueden ser de utilidad en cualquier punto de su carrera, la posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos en este tipo de capacitación es mucho más limitada que en los casos anteriores. Un ejemplo de capacitación específica a nivel profesional lo ofrece un curso de capacitación en el cual los participantes aprendan a importar determinada información de un banco de datos específico.

La educación laboral y la capacitación general son atractivas para el personal, porque incrementan su potencial en el mercado de trabajo. Por esa razón, las empresas que proporcionan educación laboral y capacitación general pueden resultar muy atractivas para el personal.

En especial durante los últimos años, la capacitación específica suele ser la preferida por las empresas, por varias razones:

- Incide directamente en las labores que se llevan a cabo, incrementando la productividad.

- Puede agilizar procesos que ya se están poniendo en práctica.
- Las inversiones que conlleva se justifican con mayor facilidad.
- Permite mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.

El resultado del encuentro de estas fuerzas; las necesidades del personal, por una parte, y las de la empresa, por la otra, lleva a una situación en la cual los empleados de todo nivel deben enfrentar la posibilidad de que cambien de organización con frecuencia, por lo cual se incrementa su deseo y necesidad de adquirir toda la educación posible. Las empresas, por otra parte, enfrentan una situación en la que el incremento en los niveles de competencia las lleva a minimizar los costos de todo tipo, especialmente en campos como la educación laboral y la capacitación general, porque —entre otros factores— sus inversiones en términos de aprendizaje pueden acabar favoreciendo a otras empresas, dado el incremento en la tasa de rotación del personal.

Evaluación de las necesidades

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más nuevas entidades, o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los integrantes restantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

El costo de la capacitación y el desarrollo es muy alto, cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos en los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

España muy por debajo

De acuerdo con una encuesta realizada por Eurostat, España es uno de los países europeos que menos horas dedica a la capacitación de sus empleados, mientras que las grandes empresas y los países del norte de Europa, como Dinamarca, atienden la capacitación y reciclaje de sus profesionales. En España los empleados sólo tienen seis horas de formación por cada 1 000 de trabajo, colocando a este país entre los cuatro últimos de la clasificación.

Dentro de las grandes empresas europeas (con 250 trabajadores o más) España sólo dedica 10 horas por cada 1 000 trabajadas. Pero las diferencias son más notorias en las medianas empresas (50 y 249 empleados), donde dedica cinco horas a la formación frente a las 14 de Dinamarca. En cuanto a las pequeñas empresas (de entre 10 y 49 empleados), España está en el penúltimo puesto de la tabla con tres horas por cada 1 000 trabajadas, y sólo se coloca por delante de Portugal (una hora). En el extremo contrario figura de nuevo Dinamarca, con 12 horas para formación, seguida de Suecia (nueve), Irlanda y Finlandia (ocho horas) y Países Bajos (siete horas).

deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el facilitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La *evaluación de necesidades* permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

Prácticamente todas las actividades contemporáneas se han visto influidas por la explosión del conocimiento. Al igual de muchas otras áreas, el fenómeno se ha reflejado en el campo de las industrias de seguros. Presionadas por un extremo nivel de competencia, las compañías de seguros han debido capacitar a su personal en diversas fases del uso de computadoras personales. Debido a las características de la industria del seguro, es necesario capacitar al personal a niveles técnicamente superiores —relativamente hablando— que los de muchas otras industrias.

Considerado desde muchos ángulos, el que una compañía de seguros consiga o no capacitar a su personal es un factor esencial para mantener su posición relativa en el mercado. El conocimiento específico de determinados avances en campos como la actuaría se ha convertido en necesidad imperativa.

En ocasiones, un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, por lo común requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. Una compañía que añade a su línea de joyería de fantasía otra de joyería semipreciosa constituye un ejemplo de esta circunstancia. Tanto los joyeros como el personal de ventas deben recibir capacitación a fin de producir y vender esta nueva línea. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más. Aunque la capacitación no debe utilizarse como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con preparación pobre o insuficiente.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de recursos humanos o por los gerentes de nivel medio; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de recursos humanos detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados, y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación para “librarse” temporalmente de una persona conflictiva, “esconder” personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores.

Como estas razones no son válidas para la administración de capacitación, el departamento de recursos humanos con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia o justificación de la capacitación. De manera similar, también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en que los empleados se pueden postular espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan

con una garantía de que sus cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos. Uno de estos enfoques consiste en la *identificación de tareas*. Los facilitadores inician por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante y, por tanto, tienden a adoptar una actitud más receptiva. Este enfoque, por supuesto, se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad.

La *técnica de participación total del facilitador y del capacitado* consiste en un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado. Se pide, por ejemplo, a un grupo de diez a quince facilitadores, incluyendo gerentes o supervisores, que registren en una hoja de papel todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después de concluir esta fase de generación silenciosa de sugerencias, se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación.

El moderador sencillamente escribe las sugerencias, sin permitir elogios, críticas o discusiones, hasta que registra todas las ideas. A continuación los participantes votan para seleccionar las cinco necesidades de capacitación que a su juicio son más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Los facilitadores se mantienen alerta para detectar otras fuentes de información que pueden indicar una necesidad de capacitación. Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los reportes de seguridad, el absentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que se deben resolver mediante programas de capacitación y desarrollo.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

El sector automotor español pide formación

En el marco del Observatorio Industrial, en el que se reunieron fabricantes de automóviles y camiones, autoridades gubernamentales, sindicatos y centros tecnológicos españoles, las partes involucradas coincidieron que les falta formación y planes de investigación y desarrollo. En medio de una crisis del sector automotriz provocada por la competencia que enfrentan de los países del este de Europa, en los que es más barato fabricar automóviles, los grupos interesados concluyeron que se necesita mano de obra capacitada y, lo más importante, interesada en mantener su trabajo, para ello se necesita de la participación del gobierno para que incentive la inversión en la industria, del sector educativo para que diseñe cursos especializados y se encargue de capacitarlos; y de los fabricantes para que den incentivos que motiven a los trabajadores.

Las necesidades de capacitación también pueden hacerse tangibles mediante las entrevistas de planeación de la carrera profesional o las verificaciones de evaluación del desempeño, temas de los capítulos 10 y 11. Con independencia de cómo se efectúa la evaluación de necesidades, este paso es esencial para que los descritos en la figura 9-4 se desenvuelvan bien, ya que dependen de una evaluación adecuada. Si la evaluación de necesidades que lleva a cabo el facilitador no es correcta, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean útiles.

Objetivos de capacitación y desarrollo

Como ya se vio previamente arriba, una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Dos objetivos razonables en el puesto que ocupa quien tiene la responsabilidad de vender boletos de avión en las oficinas centrales de una aerolínea, son los siguientes:



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Siemens, una empresa que sabe capacitar

Carlos Soriano, gerente de Estrategia de Personal de Siemens Mesoamérica, considera la capacitación como una inversión a futuro, donde debe tomarse en cuenta el perfil del puesto, las habilidades requeridas y exigencias del mercado internacional, las necesidades del empleado (que los estudios sirvan para su trabajo actual o futuro) y las áreas de mejora que considere el jefe inmediato.

Siemens ofrece varios programas que refuerzan y desarrollan las capacidades personales, a nivel técnico, administrativo, ejecutivo, comercial (de ventas), entre otros. Los empleados pueden tomar cursos fuera de la lista anual, previa evaluación. Los contenidos deben ser acordes con sus actividades, que no excedan los costos estándar de otros cursos y que se impartan por instituciones de prestigio.

Con esto se pretende atraer a personal con el objetivo de permanecer en la empresa a mediano y largo plazos. Así, tanto egresados como ejecutivos reciben capacitación; los primeros, un curso formativo de seis meses a un año, el cual se complementa con la rotación en diferentes áreas de la empresa para identificar dónde encajan mejor. Para los ejecutivos también hay varias opciones. “Hace 25 años creamos un programa dual (teórico-práctico) de administrador industrial, sirve para homologar conocimientos de la empresa y quienes lo toman rotan por las nueve divisiones de la organización, conocen los productos y las distintas actividades, identifican qué tareas les gusta hacer y, como organización, analizamos dónde consideramos que se desarrollará mejor. Derivado de este programa egresaron ocho de nuestros actuales directores administrativos”, comenta Soriano.

Por si fuera poco, Siemens, junto con el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), creó un diplomado para administrar recursos humanos y financieros, con maestros presenciales, educación a distancia y un proyecto final que podría ser viable para la empresa, si funciona.

1. Proporcionar información sobre vuelos en un lapso no mayor de treinta segundos.
2. Completar la reservación de un viaje redondo a una ciudad determinada, después de completar el proceso de adquirir la información necesaria, en un lapso no mayor de dos minutos y medio.

Objetivos como éstos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su facilitador puntos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere valiosa realimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

Contenido del programa

El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

Principios de aprendizaje

La capacitación y el desarrollo tenderán a ser más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. Aunque el proceso de aprendizaje se ha estudiado mucho, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. A partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, sin embargo, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.

Es posible que la mejor forma de comprender el aprendizaje sea mediante el uso de una *curva de aprendizaje*, que se muestra en la figura 9-5. Como ilustra la curva, el aprendizaje muestra etapas de progresión (como la que va de A a B) y etapas de estabilización (como la que va de B a C). El facilitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje. En primer lugar, procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño. Ese nivel se representa como la línea punteada en la figura 9-5. En segundo lugar, procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Los principios del aprendizaje humano (llamados también *principios pedagógicos*) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más y mejor se utilizan estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de *participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación*.

Los principios del aprendizaje, o *principios pedagógicos*, constituyen los procesos por medio de los cuales las personas aprenden de manera efectiva. Estos principios son: *participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación*.

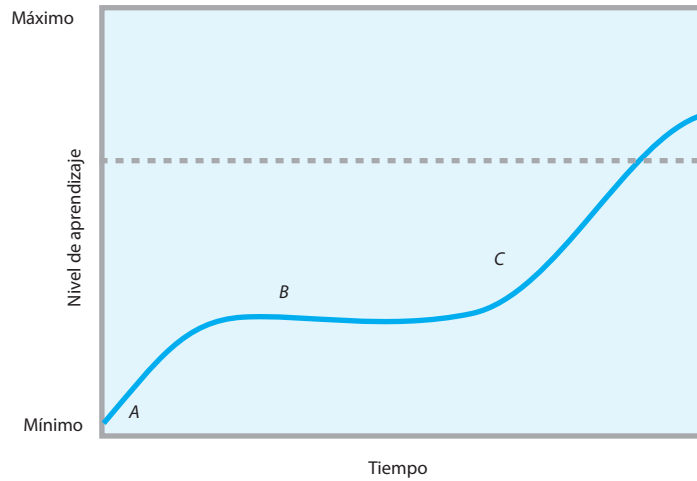


FIGURA 9-5 Curva de aprendizaje representativa

Participación. El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación directa, aprendemos de manera más rápida y podemos recordarlo durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, o cómo nadar, porque participaron activamente en el proceso de aprendizaje.

Repetición. Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

Relevancia. El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los facilitadores experimentados usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.

Transferencia. A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona que está en proceso de capacitación transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.

Realimentación. La realimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con realimentación, los aprendices bien motivados

pueden ajustar su conducta, de manera que logren alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

■ Enfoques de la capacitación y el desarrollo

Antes de pasar revista a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser atendido por gerentes de nivel medio y por empleados con potencial para ocupar esa posición.

Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y escalar puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Pasos para planear un programa de capacitación

José Manuel Vecino, gerente de JobManagementVision.com, de Colombia, recomienda seguir estos cuatro pasos para planear un programa de capacitación exitoso:

1. **Diagnóstico** Es la evaluación de las necesidades de capacitación y formación mediante herramientas que permiten medir las competencias de cada persona en relación con las esperadas por la organización, de modo que se ajusten las necesidades y se pueda definir la profundidad de los cursos.
2. **Intervención** Consiste en establecer el programa de capacitación que desarrolle y oriente las competencias identificadas en cada persona. Sirve para seleccionar el tipo de capacitación y a los instructores idóneos.
3. **Comprobación** Sirve para fortalecer las competencias y monitorear la curva de aprendizaje de las competencias desarrolladas. Se realiza algunos meses después de la capacitación.
4. **Evaluación** Define el avance real del proceso de cada capacitado. Permite conocer el impacto del proceso de capacitación.

- Las preferencias y capacidad de la persona que dará el curso.
- Los principios de aprendizaje que se vayan a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad con respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto de aviones comerciales para maniobras de urgencia. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él.

Uno de los aspectos vitales de la estrategia corporativa actual es la adopción de políticas de administración del conocimiento. Generalmente, estas medidas se ponen en práctica con el objetivo de que permitan:

- Facilitar los procesos de innovación y cambio.
- Distribuir a diversos niveles los conocimientos que se van generando dentro de la organización.
- Preservar el capital intelectual de la organización.

Al permitir mayor grado de conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo, las empresas facilitan los procesos de innovación. Por ejemplo, es evidente que al comprender mejor las nuevas normas de prevención de incendios, el personal de una planta se opondrá menos a determinadas nuevas políticas. No solamente la cúpula administrativa necesita adquirir los conocimientos que van a permitir la prevención de siniestros; en una organización de tamaño medio o grande, es obvio que la responsabilidad de salvaguardar la seguridad de la planta corresponde a todos los integrantes del personal. En muchos casos, la empresa recurre a sistemas de comunicación electrónicos para facilitar la dispersión de la información.

Finalmente, corresponde al departamento de recursos humanos la preservación del capital intelectual de la organización, en diversas facetas; por ejemplo, manteniendo su integridad e impidiendo la circulación de información equivocada; codificando los conocimientos, de manera que todos puedan acceder a un archivo claro y confiable, y preservando la confidencialidad de determinada información, que podría caer en manos de otras empresas competidoras.

Técnicas contemporáneas de capacitación

Las posibilidades de Internet

Una de las grandes innovaciones en el campo de la capacitación —y de la educación, en general— ha sido la comunicación electrónica y la Internet. Para propósitos de esta sección, llamaremos *contemporáneas* a las técnicas con base en Internet, y *tradicionales* a las técnicas que se han empleado durante años. En algunos casos es necesario anotar que las técnicas tradicionales se aplican para reforzar o ilustrar lo aprendido en Internet, dando como resultado una batería de *técnicas mixtas* de capacitación. La organización proporciona determinada estructura y ciertas normativas para los cursos que impartirá a su personal, en especial si la empresa va a cubrir parte de los costos de la capacitación, o si ésta va a llevarse a cabo durante horas de trabajo.

Los sistemas computarizados de administración del aprendizaje (o *Learning Management Systems*, LMS) permiten que un departamento de capital humano mantenga registros actualizados de los cursos y los conocimientos que adquiere determinado ejecutivo o integrante del personal. Al mismo tiempo, los sistemas dan al individuo la opción de ir guiando y controlando su avance personal, hasta cierto grado.

En la actualidad las organizaciones se han dado a la tarea de aprovechar la inmensa gama de posibilidades que surgen del desarrollo del Internet. Una de ellas es la *educación a distancia*, que permite que el individuo reciba nuevos conocimientos o preparación especializada desde su hogar, o desde el lugar donde trabaja. Una de sus características es que se basa en la habilidad que cada persona posee para autodirigir y autorregular su proceso de adquisición del conocimiento o capacitación. Un estudiante puede detenerse el tiempo que considere necesario en determinado punto complejo, o avanzar en terrenos que ofrecen menos dificultades.

El arsenal de materiales a disposición del estudiante incluye el estudio de textos impresos, el uso de cursos dictados por televisión o radio, que son especialmente apropiados para llegar a ciertas zonas rurales, y el uso de paquetes de información, contenidos en un software educativo, que el estudiante se autoadministra en su computadora personal.

Universidad virtual

Apoya de manera directa el desarrollo del personal y a las organizaciones, ya que es una forma flexible de enseñanza especializada a distancia basada en avanzadas tecnologías de comunicaciones, que ofrece formación profesional para todos los niveles de la orga-



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Exportadores preparados para todo

El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) apoya a empresarios a través del Aula Virtual del Exportador con capacitación gratuita y permanente, con guías especializadas sobre cómo exportar y cómo participar en eventos y ferias internacionales, con el fin de comercializar exitosamente sus productos.

“La idea es que todos los participantes tengan los conocimientos necesarios para exportar sus productos, ya que se diseñó una plataforma muy sencilla para facilitarle el acceso a los temas, aun cuando no tenga un asesor, pueda estar al tanto de ellos”, comenta Clementina Ramos Cárdenas, directora de asesoría técnica de capacitación e información de Bancomext. Dentro del portal de Internet los interesados pueden encontrar 13 diferentes cursos y temas básicos como documentación y tramitación para exportar, apoyos para el exportador, trámites arancelarios, trámites no arancelarios, cómo negociar para exportar, contratos en negocios de exportación y tecnología y diseño en la exportación, y cómo exportar a la Unión Europea.

nización. Una de sus ventajas estriba en que permite el desarrollo técnico y profesional dentro de parámetros objetivos, porque debe cumplir los requisitos académicos oficiales de las diversas áreas.

La flexibilidad que ofrecen los sistemas computarizados de administración del aprendizaje incluye herramientas administrativas que permiten hacer seguimiento de los cursos y conocimientos impartidos en forma dinámica. Un paquete integrado de LMS puede incluir tres funciones:

- Una función que integra la capacitación a la información sobre la ayuda que se está ofreciendo a determinado empleado. Esta función se correlaciona con los niveles de compensación que se están llevando a cabo, las entidades que ofrecen la capacitación, el grado de progreso obtenido en determinado curso, etc., permitiendo de esa manera la administración estratégica del avance de la capacitación.
- Una segunda función que ofrece el contenido mismo del curso seleccionado, o sea, el curso en sí.
- Una tercera función que ofrece la posibilidad de traducir el aprendizaje a su equivalente en términos de diplomas y certificados internos. Estos reconocimientos formales permiten al empleado que ha adquirido determinado conocimiento o destreza ser considerado en toda una gama de áreas, y no sólo en el campo un tanto restringido de su propio departamento.

Sistemas tradicionales de capacitación

La figura 9-6 presenta una lista de las técnicas tradicionales más utilizadas y el principio de aprendizaje que implica. Como puede verse, algunas técnicas hacen uso efectivo de los principios de aprendizaje. Incluso las lecturas o las conferencias constituyen instrumentos valiosos porque pueden satisfacer varios puntos de la capacitación. Una conferencia, por ejemplo, puede ser el mejor método para un tema académico, dado su bajo costo en una circunstancia en que haya que atender a un grupo grande. El facilitador debe conocer cada una de las técnicas descritas en la figura 9-6 para poder seleccionar la más adecuada para cada caso.

Capacitación de instrucción sobre el puesto

La *instrucción directa sobre el puesto* se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada, este método incluye cada uno de los puntos que se muestran en la figura 9-6. En la mayoría de los casos, sin embargo, el interés del facilitador se centra en la producción, y no en una buena técnica de capacitación.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se da a la persona que recibirá la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el facilitador muestra cómo realizarlo. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al nuevo elemento que realice la labor de acuerdo con el

La *instrucción directa sobre el puesto* se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual.

	PARTICIPACIÓN	REPETICIÓN	RELEVANCIA	TRANSFERENCIA	REALIMENTACIÓN
TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO					
Instrucción directa sobre el puesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotación de puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Relación experto-aprendiz	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional
TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO					
Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas, etcétera	No	No	No	Sí	No
Simulación de condiciones reales	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (sociodramas)	Sí	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudio de casos	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Capacitación en laboratorios de sensibilización	Sí	Sí	Ocasional	No	
Adaptado de <i>Training in Industry: The Management of Learning</i> , por M. Bass y J. A. Vaughn, Copyright 1966 por Wadsworth Publishing Co, Inc., con autorización de Brooks/Cole Publishing Co., Monterey, California.					

FIGURA 9-6 Principios de aprendizaje en diferentes técnicas tradicionales de capacitación y desarrollo

ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la realimentación. Por último se pide al capacitado que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

Rotación de puestos

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación de puestos de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como la disponibilidad que adquiere para ser transferido constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

Conferencias y videoconferencias

Las conferencias impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, realimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales.

Existe un método de capacitación que dada su posibilidad de realimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en donde los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

La guerra de las tiendas

Gracias al desarrollo de la tecnología computacional, ya existen varios simuladores de negocios enfocados en diferentes industrias, los cuales ayudan a las empresas a capacitar a su personal. Uno de estos simuladores es Storewars, que recrea un campo de batalla en el que pueden competir hasta cinco equipos de gerentes y directores de empresas al menudeo, los cuales deben obtener la mayor rentabilidad y participación en un mercado creado. Una de las ventajas es su modelo de aprendizaje, muy semejante a la realidad, que reproduce las relaciones entre empresas detallistas, fabricantes y consumidores.

El simulador ayuda a las empresas a integrar un equipo multifuncional de departamentos como finanzas, investigación, producción, operaciones y desarrollo de producto. Entre los requisitos están que los participantes tengan nociones de estrategia, toma de decisiones, análisis de estados financieros y estudios de mercado.

Algunas empresas que ya lo utilizan para capacitar a sus empleados son: Wal-Mart, Phillip Morris y Sabritas, en sus oficinas en México.

Capacitación basada en la simulación en instalaciones especiales

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de estas áreas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables, así como la organización significativa de materiales y realimentación.

Actuación o sociodrama

La técnica de la *actuación o sociodrama* obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un agente de servicio a clientes que haga el papel de un representante de ventas en una cita con un posible cliente, y al representante de ventas que actúe como éste.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen realimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una modalidad de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades esenciales, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, con frecuencia la vida real no permite representaciones ni preparación en estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

Estudio de casos

Mediante el estudio de una situación específica, real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las que le han sido presentadas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe además la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de realimentación y repetición.

Autoaprendizaje programado

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes en un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa; si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, estos programas permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorios

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales y para desarrollar conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. El objetivo es mejorar las habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general, se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Areva opta por el ecotraining

Los empleados de Areva, una compañía del sector eléctrico español, que produce y vende equipos relacionados con el medio ambiente, se han dado a la tarea de reforestar una zona del río Jarama para como parte del ecotraining, un curso creado por la consultora de formación de grupo Adecco.

Antes de comenzar con el curso, cada participante recibió por correo electrónico un caso práctico relacionado con el medio ambiente y las habilidades de trabajo en equipo y comunicación. Después de un minucioso análisis de los resultados, la consultora formó equipos, asignó roles y repartió elementos para la actividad, todo ello seleccionado de manera estratégica. Mientras la actividad se iba desarrollando, los consultores tomaban nota sobre el comportamiento, reacciones y planteamientos de los participantes, quienes también hicieron un análisis sobre la aplicación de la formación a su puesto de trabajo para poner en marcha acciones de negocio concretas que les permitan mejorar personal y profesionalmente.

Gracias a este curso todos los asistentes, desde el personal de administración hasta el director financiero, pasando por los ingenieros, se han concientizado sobre el medio ambiente, además se ha fomentado el trabajo en equipo, la comunicación y el sentimiento de pertenencia a la compañía.

participación, la realimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

Aprendizaje mediante la práctica

En ciertos campos profesionales sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal. En el caso de muchas especialidades médicas, por ejemplo, el trabajo directo con los pacientes permite al futuro profesional experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo por el bienestar y la salud de sus pacientes.

Desarrollo del capital humano

El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización —que es diferente a la capacitación para un puesto específico— va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias que hagan también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Una empresa de 10

“La imagen que me transmitieron fue la de una organización con una red internacional muy fuerte, que apuesta por la formación continua de sus profesionales y cuyo principal activo son las personas”. Así se expresa Juan Marañón, empleado de PricewaterhouseCoopers (PwC), la empresa donde inició su carrera profesional. Sin embargo, antes de comenzar tuvo que tomar un curso para familiarizarse con la empresa, su metodología y las herramientas de trabajo. Después de estudiar un doble diplomado en Ciencias Empresariales Internacionales por la European School of Business de Reutlingen (Alemania) y la Universidad Pontificia Comillas-Icade, realizó prácticas en otras firmas hasta llegar a la división de auditoría de esta empresa.

Juan desea hacer carrera en PricewaterhouseCoopers (PwC) pues hay grandes oportunidades de desarrollo, como los traslados internacionales y los proyectos con y en otros países, lo que para él resulta motivante ya que los nuevos proyectos contribuyen con su crecimiento.

Fuente: Con información de Soledad Valle y Ana Colmenarejo, “PwC brinda numerosas oportunidades de desarrollo”, *Expansión y Empleo*, 19 de octubre de 2007, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/empleo/primer_empleo/es/desarrollo/1048143.html, consultado el 15 de octubre de 2007.

■ Evaluación de la capacitación y el desarrollo

Por definición, el proceso de capacitación y desarrollo posibilita y provoca el cambio. Gracias a esto, los empleados mediocres se pueden transformar en trabajadores capaces, y los trabajadores comprometidos se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de recursos humanos deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos descritos en la figura 9-7. En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación, las cuales pueden basarse en los parámetros establecidos en la figura 9-4. A continuación se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los facilitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los facilitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de absentismo.

Existe gran diferencia entre los *conocimientos* impartidos en un curso y el grado de *transferencia* efectiva. En este contexto, un conocimiento es un dato meramente teórico; la transferencia constituye la práctica de lo aprendido.

Un programa que se propusiera reducir los riesgos entre un grupo de obreros que manipulan gasolina podría medir el conocimiento impartido (verificando, por ejemplo, sus conocimientos sobre el movimiento de gases explosivos). Por otra parte, podría también medir el grado de *transferencia efectiva* a la labor (por ejemplo, mediante una estadística de las sanciones por faltas a las normas de seguridad, e incluso mediante estadísticas de los accidentes producidos). En último término, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

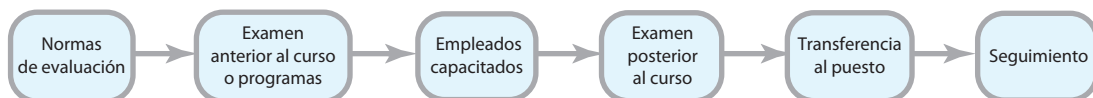


FIGURA 9-7 Pasos para la evaluación de la capacitación y el desarrollo

Métodos de evaluación

Al igual que en el campo de la capacitación, los métodos de evaluación han evolucionado. En la actualidad las organizaciones se preocupan por evaluar no sólo la mejora del desempeño de los empleados en quienes se han invertido recursos en términos de capacitación; también se busca evaluar las competencias directivas de los gerentes y supervisores de manera integral.

Evaluación 360°

La técnica de evaluación de 360° es un sistema para evaluar el desempeño y sus resultados. Su característica radica en que participan otras personas que conocen al evaluado, además del supervisor o gerente directo.

El método de evaluación de 360° contribuye de forma positiva al desarrollo de las personas y en consecuencia al desarrollo de las organizaciones. Este método se estudiará más a fondo en el capítulo 11.

Obsolescencia del personal

El fenómeno de la *obsolescencia del personal* describe el proceso que sufre un individuo (o un grupo) que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. En campos como la medicina, los sistemas tecnológicos y la ingeniería, de cambios sumamente rápidos, la obsolescencia puede ocurrir con gran celeridad.

Al igual que en muchos otros campos, la obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva con respecto a la obsolescencia. El progreso y la técnica moderna brindan oportunidades para conservar y desarrollar a empleados a quienes se les profesa justificado agradecimiento y afecto. En ocasiones, esto se logra a pesar de su actitud.

Tasa de rotación de personal

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado que en gran medida es difícil predecir cuándo se producirá una renuncia específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo.

Una mejor política de capacitación puede incrementar el nivel de deserción de una organización, porque las personas que han adquirido conocimientos especializados pueden experimentar considerable demanda de sus servicios en el mercado de trabajo.

Pese a este factor, la organización moderna prácticamente no tiene la alternativa de mantener a su personal más o menos aislado de la corriente principal que se vive en determinado campo profesional. En casos extremos, algunas compañías optan por una negociación franca y abierta con el personal clave.

■ Diversidad de la fuerza de trabajo

En la economía del siglo XXI, las empresas cuentan con una fuerza de trabajo notablemente diversificada en cuanto a nacionalidades. Esto lleva con frecuencia a la necesidad de impartir cursos de capacitación a grupos que pueden diferir en su formación académica, antecedentes, expectativas, etcétera.

El mejor sistema para un grupo determinado no siempre funciona con otros grupos; la flexibilidad será siempre un factor esencial para obtener el éxito en estas situaciones. Es importante tener en cuenta que —salvo en contadas excepciones, como cuando un curso de capacitación versa específicamente sobre la cultura de un país o región— el respeto a las diferencias nacionales y culturales siempre tiende a rendir dividendos.

Desarrollo y creación de oportunidades equitativas

Un principio ético y legal generalmente aceptado en el mundo es que la discriminación contra determinados grupos es social y legalmente inaceptable. Toda discriminación basada en factores como la religión, el credo político o la raza de los empleados es una burda transgresión de la ley. Afortunadamente, este fenómeno tiende a ocurrir con poca frecuencia en todo nuestro entorno cultural.

Otras variantes de la discriminación, como la que se practica en contra de las personas de sexo femenino, o las de mayor edad.



INVESTIGACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Los factores de rotación en la industria hotelera

En una investigación realizada por Robin Di Pietro y Steve Condy sobre la alta rotación en la industria del turismo, cerca de 96%, se descubrió que en los lugares con menor rotación las personas muestran cuatro aspectos determinantes:

1. Son conscientes de su capacidad para realizar las tareas a su cargo.
2. Confían que la administración y el ambiente laboral apoyan sus esfuerzos para lograr sus objetivos.
3. Están satisfechos con su trabajo y sus condiciones laborales.
4. Están interesados en su trabajo y lo valoran.

Fuente: Con información de "Una fórmula simple para reducir la rotación en hotelería", en LosRecursosHumanos.com, mayo 2007, en <http://www.losrecursoshumanos.com/una-formula-simple-para-reducir-la-rotacion-en-hoteleria.htm>.



RECURSOS HUMANOS EN ACCIÓN

Inequidad en América Latina

En una entrevista realizada al secretario ejecutivo de la Comisión Económica para América Latina, José Luis Machinea, puntualizó que la inequidad social es un freno al crecimiento en América Latina, que pasa por un buen momento, pero eso le obliga a enfrentar dos desafíos: sentar las bases para un crecimiento sostenido a mediano plazo, al agregar valor, conocimiento, tecnología, innovación y recursos humanos a las exportaciones; y segundo, reducir las brechas sociales a través de fortalecer las instituciones democráticas, mejorar la calidad del empleo capacitando al capital humano y mejorar la justicia social.

Fuente: Con información de Daniela Cid, "Inequidad va en contra", América Economía, Santiago, núm. 340, 19 de mayo de 2007, en <http://www.americaeconomia.com>.

En el campo de la capacitación, la discriminación conduce invariablemente a que aparezcan tensiones y fisuras en grupos que podrían haber estado bien integrados. En las organizaciones modernas el departamento de capital humano se convierte en custodio y garante de que las oportunidades se extienden a todos por igual.

»» RESUMEN

Después de que los empleados han sido seleccionados y han pasado por un curso de inducción, es posible que deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles. Las principales diferencias entre las actividades de capacitación y desarrollo son: la capacitación se enfoca en cómo hacer las cosas y su objetivo es preparar al trabajador para que desempeñe las funciones de su puesto; en tanto que el desarrollo se basa en qué hacer y qué dirigir, y busca el crecimiento integral y profesional con miras al desempeño futuro del ejecutivo. Es esencial, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, y determinar si éste es necesario y, en ese caso, qué debe comprender.

Dada la dinámica de la economía contemporánea, las empresas tienden a preferir la capacitación en campos específicos, bien delimitados y basados en sus necesidades concretas.

Del análisis de necesidades de la empresa surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos puntos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

Entre las posibilidades de capacitación que se encuentran a disposición de las empresas se cuentan las nuevas fronteras abiertas por Internet, junto con toda una gama de técnicas tradicionales que siguen rindiendo buenos resultados.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas. Simultáneamente,

constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de personal. De hecho, el desarrollo de los recursos humanos constituye uno de los retos más nobles y significativos para el profesional del siglo XXI.

No es suficiente impartir capacitación; incluso en los casos en que se ha llevado a cabo una cuidadosa evalua-

ción de las necesidades, los facilitadores evalúan el efecto que logran con sus actividades. Con frecuencia, la administración de exámenes anteriores y posteriores al curso o programa de capacitación sirve para evaluar tanto los conocimientos adquiridos como el grado de transferencia efectiva de la labor.

REVISIÓN DE TÉRMINOS

Curva de aprendizaje	Obsolescencia de los conocimientos del personal	Sistemas computarizados de administración del aprendizaje (<i>Learning Management Systems, LMS</i>)
Enseñanza programada	Principios de aprendizaje	Transferencia efectiva de conocimientos
Evaluación de necesidades	Realimentación	Universidad virtual
Evaluación 360°	Rotación de puestos	
Facilitador	Simulación en condiciones reales	
Instrucción directa en el puesto		

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

- ¿Por qué la evaluación de necesidades es un importante paso preliminar para cualquier programa de capacitación?
- ¿Qué se entiende por técnicas de capacitación?, ¿qué quiere decir la expresión “obsolescencia de los conocimientos del personal”?
- Usted asesora a la Cámara de Industriales de Productos Avícolas en lo referente a aspectos de gerencia de capital humano. La organización agrupa a 860 granjas avícolas en todo el país. El Departamento de Prevención de Enfermedades Transmisibles ha hecho la advertencia de que una nueva y devastadora epidemia avícola ha estallado en varias regiones de Asia. Se temen brotes de la enfermedad en su país, pero se ha hecho claro que los brotes se pueden controlar si se capacita de inmediato al personal de las granjas avícolas en una nueva técnica de prevención de la enfermedad. Se calcula que existe una ventana de oportunidad de aproximadamente un mes y medio. ¿Qué sugerencias tendría sobre la técnica de capacitación que mejor se adapta a este contexto? (Explique sus recomendaciones.)
- ¿Qué técnica de capacitación recomienda para cada una de las siguientes ocupaciones? (Explique sus razones.)
 - Representante de servicio a clientes
 - Cajero bancario
 - Supervisor de personal de ventas de mostrador, sin experiencia previa
- En el curso de una reunión usted está explicando a la gerencia de la empresa Metalmecánicos su programa de capacitación para un grupo de mecánicos torneros. El objetivo del curso es ilustrar las actividades globales de la corporación e identificar el potencial de supervisión que pudiera existir en el grupo. Un supervisor de otra área de la compañía le dice: “Estos hombres han llegado al máximo de sus posibilidades. No son promovibles porque no tienen educación universitaria. Conocen el uso de un torno mejor que nadie y no hay nada que enseñarles. Lo mejor que puede hacer es evitarse el trabajo de intentar un curso que no funcionaría.” ¿Qué le respondería?

6. El departamento de bomberos de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México, acaba de adquirir nuevo equipo contra incendios que consiste en extintores de uso algo complejo contra todo tipo de fuego y en uniformes de faena pesada que protegen a los bomberos contra temperaturas muy altas pero requieren técnicas especiales para ponérselos en pocos segundos. ¿Qué datos recabaría antes de diseñar un programa de capacitación?, ¿cómo combinaría usted no menos de cuatro principios de aprendizaje?, ¿en qué forma podría medirse la efectividad del programa?
7. La distribuidora Autos y Repuestos Industriales se especializa en automóviles destinados al consumo popular. La empresa proporciona también piezas de repuesto, y —si la garantía está vigente— lleva a cabo procedimientos de mantenimiento y reparación automotriz. Los representantes del comité sindical de Autos y Repuestos Industriales (que representa a 178 trabajadores) han hecho entrega de un pliego petitorio al departamento de Personal. El gerente del departamento necesita que usted comunique sus observaciones sobre lo referente a las solicitudes de capacitación, que incluyen:
 - a) Una recomendación de que la empresa proporcione un curso de instrucción general sobre manteni-

miento de los nuevos modelos mixtos, a punto de entrar al mercado, que consumen gasolina y energía solar.

- b) Una solicitud de que la empresa cubra los costos de instalar un área para un grupo musical. El conjunto que se formaría tocaría sonos tropicales. El costo de cada instrumento lo cubriría el trabajador individual, pero la empresa debería aportar el costo de la instrucción musical.
- c) Una solicitud de que la empresa instale un taller exclusivamente de práctica, en el cual los trabajadores puedan armar y desarmar vehículos, intercambiar piezas, dar mantenimiento a ciertas partes, etcétera.
- d) Una petición de que la empresa subvencione 50% del costo de los estudios de preparatoria (bachillerato) y universidad de los trabajadores que lo soliciten.

¿Qué orden de prioridades daría usted a estas peticiones? ¿Cuáles recomendaría que se descarten y cuáles que se pongan en práctica de inmediato? Explique sus respuestas utilizando no menos de media hoja para cada una de las solicitudes.

CASO DE ESTUDIO 9-1 CREACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN: EL RETO DE MICROSOFT FRENTE A SONY Y WII (NINTENDO)

Claramente, corresponde al departamento de administración de capital humano crear condiciones de estímulo para generar capital intelectual dentro de la organización, y para protegerlo. Aunque el capital intelectual es un recurso determinante para prácticamente cualquier industria contemporánea, es probable que pocas empresas ofrezcan ejemplos globales de generación de conocimientos y técnicas como ocurre en el caso de Microsoft, Sony y Wii(Nintendo).

El 25 de septiembre de 2007, hacia las 11:30 de la noche, Bill Gates, creador de la corporación Microsoft y uno de los hombres más acaudalados del planeta, empezó a compartir comentarios con las numerosas personas que deseaban estrecharle la mano mientras hacían fila en una sucursal de la cadena Best Buy de la población de Bellevue, en el estado de Washington, para comprar la última

edición de Halo 3, el último videojuego creado por Microsoft.

Exactamente un minuto después de las 12 de la noche, Bill Gates se retiró discretamente, y la multitud rugió de placer al extenderse la noticia de que se habían abierto las ventas del producto, que se puso a disposición del público a precios que oscilaban entre 60 y 130 dólares. Empuñando billetes, o mostrando sus tarjetas de crédito, los consumidores, jóvenes en su inmensa mayoría, se dirigieron a las cajas registradoras de Best Buy, disputándose el honor de contarse entre los primeros que tendrían acceso al juego. La escena se repitió ese mismo día, exactamente a la misma hora, en más de diez mil establecimientos similares, distribuidos por todo Estados Unidos. Dos días más tarde, la compañía reportó ventas de 170 millones de dólares en ese día sólo de las ventas de Halo 3.

Pocas operaciones comerciales —o incluso militares— pueden compararse con el complejo esfuerzo que se llevó a cabo en la corporación Microsoft durante los meses anteriores a la presentación de Halo 3. En un magnífico despliegue de coordinación de recursos de capital humano, Microsoft logró ese día culminar esfuerzos logísticos de todo tipo, para poner a disposición del público el producto en la vasta extensión geográfica del país; esfuerzos de comunicación y promoción para informar al público sobre la inminencia de la llegada al mercado del nuevo producto, y esfuerzos financieros que permitieran funcionar a la inmensa maquinaria. Al margen de los otros campos, el 25 de septiembre de 2007 constituyó especialmente la culminación de un colosal esfuerzo de creación de técnicas y conocimientos que le permitieran a la corporación competir contra sí misma y crear un mejor producto, porque el videojuego anterior, Halo 2, había logrado un extraordinario éxito en 2004, al haber logrado ventas de 125 millones de dólares en un solo día.

Puesto de otra manera, todo el trabajo de las distintas ramas corporativas podría haberse llevado a cabo impecablemente; pero sin un gran producto, el público no habría respondido con inusitada generosidad. Los distribuidores podrían haber abierto sus tiendas a tiempo, y los publicistas podrían haber llevado a cabo espectaculares esfuerzos de promoción; se podría haber diseñado el empaque más atractivo posible, o se podrían haber concedido los descuentos más generosos, pero sólo si *en opinión del público* el producto representaba la creación de técnicas y conocimientos novedosos se podría lograr el éxito que coronó los esfuerzos corporativos.

Pese a sus formidables recursos financieros y técnicos, a su acceso a los mejores centros de distribución en literalmente todo el planeta, Microsoft —al igual de sus competidores, Sony y Wii (Nintendo)— se encuentra en el campo de los videojuegos en una situación de absoluta dependencia respecto a un recurso escaso e irremplazable: la creatividad humana, que le permite la creación de nuevos y mejores videojuegos.

Los logros de Microsoft no han pasado desapercibidos para los dos conglomerados japoneses que constituyen la competencia más importante de Microsoft: la corporación Sony, productora de la consola o plataforma de juegos PlayStation 3, y la corporación Wii, productora de la consola Nintendo.

En un artículo escrito para *The Japan Journal* en abril de 2007, los autores Higuchi Shinichi y Mizochita Satoshi comentan que después del éxito inicial de la consola Atari, lanzada al mercado en la década de 1970, los productos japoneses en el campo de los videojuegos lograron clara

posición de liderazgo. Productos como Mario y Pokémon, Nintendo Entertainment System y Game Boy (todos de Nintendo) obtuvieron éxitos a nivel mundial.

La industria de videojuegos se ha convertido en un segmento de extrema importancia de la economía japonesa. No solamente genera inmensos recursos para el país, sino que constituye también una manera excelente de popularizar la imagen de Japón en el exterior; es un vehículo eficiente para apoyar las exportaciones de software japonés, ofrece un canal de primordial importancia para colocar los productos nacionales en “sectores serios” no vinculados a la industria de los videojuegos, y un poderoso estímulo para la globalización de la cultura, con un toque japonés.

En 2005, el volumen total del mercado de videojuegos ocupado por las corporaciones japonesas llegaba a casi 10 mil millones de dólares, y ha continuado en expansión. Aproximadamente 2 700 millones de dólares de ese mercado estaba constituido por el software necesario para apoyar los videojuegos instalados en entornos caseros. El factor esencial en este campo, sin embargo, es que este segmento específico del mercado empezaba a contraerse para Japón, debido a la creciente presencia de productos estadounidenses y europeos.

El dato fundamental es que en estas circunstancias de extrema competencia, las industrias japonesas siguen contando con recursos de capital humanos de primer nivel, que es posible que permitan a Japón volver a tomar la iniciativa mundial. Creativos como Miyamoto Shigeru, a quien se debe el desarrollo de los videojuegos Mario y Zelda, Sagaguchi Hironobu, que desarrolló Final Fantasy, y Suzuki Yu, creador de Vertua Fighter, continúan trabajando en el desarrollo de nuevos productos.

En opinión de los autores Higuchi Shinichi y Mizochita Satoshi, ambos altos funcionarios del Ministerio de Economía, Comercio e Industria de su país, los tres principales desafíos de la industria de videojuegos, desde el punto de vista japonés, son los siguientes:

1. Producir juegos que se adapten a los cambiantes estilos de vida de los consumidores,
2. Responder a los desafíos tecnológicos, incluyendo el desarrollo de redes comunicativas más poderosas, y
3. Mejorar la relación entre la industria y la comunidad global.

Dado que los productos de Microsoft han logrado tan espectaculares ventas, que Halo 3 ha roto todos los récords anteriores y a conquistado un lugar preponderante en el mercado nipón, y que existe el creciente consen-

so de que la consola que permite jugarlo (Xbox 360) es tecnológicamente confiable, ¿puede afirmarse que Microsoft ha llegado a una cima desde la cual puede contemplar serenamente las dificultades y problemas de sus competidores? La respuesta que han dado los expertos a esta pregunta es un resonante NO.

La necesidad básica de la industria de los videojuegos, de producir materiales cada vez más interesantes y cada vez más capaces de cautivar a su audiencia sigue tan viva como siempre. La necesidad de contar con capital humano de primerísimo nivel está tan viva en 2008 como en cualquier otro momento en la historia de la industria de los videojuegos. Es probable que se sigan mejorando los aspectos técnicos de los juegos, como por ejemplo las gráficas realistas y convincentes que tan esenciales son en el desarrollo de un videojuego. Al margen de que sigan mejorando las gráficas, o quizá las técnicas de promoción y ventas, el problema radica en la necesidad de desarrollar juegos que sean novedosos, diferentes, que rompan con la fórmula que ha predominado en Halo, Halo 2 y actualmente en Halo 3.

En un artículo del reconocido autor Charles Herold, publicado por *The New York Times* en 27 de septiembre de 2007, el autor empieza su descripción de Halo 3 con dos frases devastadoras:

“A los que hayan jugado *Halo* y *Halo 2*, los populares videojuegos inspirados en temas bélicos, les puedo describir Halo 3 en una sola frase. Halo 3 es Halo 2, pero con mejores gráficas.” El autor continúa su artículo argumentando que pese a sus maravillosas gráficas panorámicas y a su narración basada en temas galácticos e interespaciales, la trama de Halo 3 es decepcionante, porque equivale apenas a una aventura más bien corta, con resultados absolutamente predecibles. Por varias razones, Halo 3, en opinión de Herold, es sencillamente una prolongación de una misma fórmula estática.

Las implicaciones del análisis de Herold pueden ser devastadoras para la industria, si su análisis es correcto, y el público finalmente se hastía de repetir la misma dinámica, de manera análoga a lo que ocurre en el campo de la cinematografía, cuando una casa decide lanzar, después de un éxito inicial, la versión Rocky 3, la versión Rocky 4, la versión Rocky 6 de lo que esencialmente sigue siendo el mismo producto.

En un artículo publicado por *The New York Times* el 28 de septiembre de 2007, el crítico Daniel Radosh expresó una reacción similar a la de Herold.

“Algunos jugadores ya empiezan a experimentar un sentimiento de vacío que se va haciendo familiar, una sospecha insistente de que una vez que la impresión inicial

de las gráficas vaya atenuándose, el participante queda con un vago sentimiento de falta de satisfacción. Los videojuegos despliegan gráficas más realistas y de mejor calidad, pero de hecho, este fenómeno ha impedido su desarrollo en términos de arte. Es difícil nombrar un solo videojuego que haya logrado el nivel del más mediocre Oscar, en el campo cinematográfico.”

En las páginas del libro *Business @ The Speed of Thought* (*Los negocios a la velocidad del pensamiento*, Warner Bross, Nueva York, 1999), que Hill Gates publicó sobre su filosofía empresarial y su visión de la corporación, el autor hace numerosas reflexiones sobre la rapidez con que es necesario efectuar cambios en la organización moderna, haciendo reflexiones como la siguiente:

“En último término, la velocidad de los cambios corporativos depende de su cultura. Es necesario cambiar las percepciones dentro de la compañía respecto a la velocidad con que es necesario tomar decisiones. Todos deben estar conscientes de que si no se cumplen las expectativas de un cliente con suficiente rapidez, sin sacrificar la calidad, habrá alguien que lo hará. Una vez que se ha alcanzado el estado mental que permite la acción, la tecnología digital permite proceder con rápidos reflejos.”

El libro de Bill Gates contiene fascinantes y significativas recomendaciones sobre la disposición al cambio, pero curiosamente guarda silencio sobre el tema de *a qué o hacia qué* cambiar. ¿Será acaso sintomático de esa mentalidad el estado actual del producto estrella de Microsoft Halo 3?

Como se vio al inicio de este caso real, corresponde al departamento de administración de capital humano crear condiciones de estímulo para generar capital intelectual dentro de la organización, y para protegerlo. El capital intelectual es un recurso determinante para prácticamente cualquier industria contemporánea, incluyendo, por supuesto, a las corporaciones que participan en la industria de videojuegos.

En último término, la repetición mecánica de una fórmula más o menos afortunada permite la supervivencia de una corporación —o de una sociedad— durante determinado tiempo, pero sólo la identificación de estrategias genuinamente nuevas garantiza que se siga obteniendo éxito dentro de diez, quince o más años.

A cierto nivel, el administrador de capital humano tiene los desafíos que es razonable encontrar en cualquier área gerencial: por ejemplo, se espera de él —o de ella— que sean metódicos, éticos, disciplinados, razonables. A un nivel superior, el administrador de capital humano enfrenta desafíos todavía más grandes: ¿Cómo alentar el

proceso único e irrepetible en que consiste la creatividad humana?

Para ahondar en el tema

1. ¿Cómo pueden los administradores de Sony competir con capital humano con Microsoft?
2. ¿Cuáles son algunas de las áreas en que las industrias de su comunidad podrían beneficiarse de mejor capacitación del personal? ¿Algunas de las que se beneficiarían de más alto nivel de creatividad?
3. ¿Cómo se puede promover la difusión de los nuevos conocimientos corporativos, sin exponerlos a que se divulguen y caigan en manos de competidores?
4. En su opinión, ¿por qué algunas corporaciones logran excelentes niveles de capacitación y desarrollo, y unas pocas alcanzan excepcionales cimas de creatividad, y la mayoría se estanca, al cabo de algunos años?
5. ¿Cómo evaluaría el desempeño de los equipos creativos de Sony y de Microsoft? ¿Cómo los podría estimular para ser más creativos?

➔ CASO DE ESTUDIO 9-2 CAPACITACIÓN EN LABORATORIOS POMONA

Laboratorios Pomona ha funcionado durante seis años en la ciudad de Bilbao, España. Se dedica a la producción y comercialización de anestésicos en general. La empresa ha sobresalido en el área de producción de fármacos como la fenotiacina, el fentanilo y varios más, que se emplean en el campo de la anestesia. El año pasado la empresa decidió iniciar actividades en el campo de la anestesia inhalada, que es una técnica para suministrar determinados productos por medio de gases que el paciente respira.

La empresa cuenta en la actualidad con un personal de 325 operarios. De ellos, 34 son de ingreso reciente e ignoran casi todo lo referente a la producción de fármacos. El laboratorio los clasifica en el nivel "A" de capacitación. Ciento cuarenta y seis operarios han trabajado en la empresa por un lapso de seis meses a un año y medio, y se les considera miembros de la categoría "B" de capacitación. Los 145 operarios restantes han laborado en la empresa durante un año y medio o más tiempo, y se les considera nivel "C" de capacitación. Ninguno de los actuales miembros del personal está en nivel "D" de capacitación, que incluye las técnicas referentes a la producción de sustancias para anestesia inhalada.

En general, no se espera que los obreros dominen aspectos profundos de química, farmacología o fisiología humana. Su capacitación se orienta básicamente a la operación de equipos diversos pero un tanto sencillos, lectura e interpretación cuidadosa de instrucciones y almacenamiento y rotulación de productos terminados.

Hasta ahora, la compañía no ha contado con sistemas de capacitación moderna; los obreros sencillamente "aprenden viendo". Se calcula que el proceso de aprender lo relativo a la elaboración de cada producto anestésico, sin técnicas de capacitación especiales, requiere veinte días de práctica laboral. La empresa maneja seis productos, incluyendo la nueva línea de anestésicos inhalados.

La compañía acaba de contratarlo a usted para que asesore a los ingenieros en la administración de un programa de capacitación. La empresa cuenta con un salón adecuado y el personal administrativo que posee los conocimientos técnicos relevantes.

1. ¿Qué labores de detección de necesidades llevaría a cabo?, ¿durante cuánto tiempo?
2. ¿Cómo dividiría sus clases?, ¿cuántos capacitadores considera que necesita?, ¿qué horarios sugeriría y con qué grupos, para reducir al mínimo la interrupción de las labores normales?
3. ¿Recomendaría enseñar lo mismo a todos los obreros?, ¿especializar a algunos en un producto determinado?
4. ¿Optaría por proponer la elaboración de un video?, ¿de un audiovisual?
5. La compañía se interesa en general por todo el programa de capacitación, pero es urgente contar con personal capacitado para la producción de anestesia inhalada en un lapso de dos meses. ¿Cuál sería su estrategia?