

# HACIA UN PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

*“Contribuyendo con la sostenibilidad empresarial”*

Por: José Manuel Vecino P.\*

## 1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

La reflexión que les propongo mencionará algunas alternativas para potenciar la capacitación en la empresa y la mejor manera de aprovechar la oferta, cada vez más numerosa, que a bajo costo o gratis, se ofrece por parte de las entidades gubernamentales, gremiales, académicas o privadas. Se trata de unir los esfuerzos y por sobre todo coordinar y llevar control de las horas y costo de las capacitaciones, del

registro de asistentes y los temas vistos, de la intensidad por tema y los proveedores que participaron.

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

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

## **2. PROPÓSITOS DE UN PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN**

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

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

- a. *Hacer frente a la competencia:*** El mejoramiento de los productos que se ofrecen al público, la calidad y calidez del servicio y la agilidad en los procedimientos internos serán sin duda algunos de los componentes que marcarán la diferencia para hacer que tengamos preferencia frente a los competidores que ofrecen lo mismo que nuestra empresa. Enfrentar la competencia con nuevas tecnologías, con inversión en infraestructura y con estrategias orientadas a tener mayor presencia serán sin duda invaluable, pero lo serán más si las personas que están al frente de cada uno de estos temas han incorporado las competencias personales y organizacionales capaces que les permita contribuir de modo significativo en el resultado general de la empresa. Para hacer frente a la

competencia se requieren estrategias de permanencia y fidelización del cliente interno también, de endomarketing y todas aquellas que aseguren los talentos necesarios para ofrecer productos y servicios diferenciados a un mercado que se esfuerza cada día por demostrar que lo que hoy es innovador, mañana será obsoleto.

- b. **Cubrir las brechas para desempeños superiores:** La aplicación de instrumentos diagnósticos capaces de reconocer el estado actual de las competencias de nuestros colaboradores en cada una de las áreas exige que seamos capaces de proponer alternativas de acción que convierta a las personas de los equipos de trabajo en productivos y capaces de entregar resultados superiores, de modo individual pero también colectivo. Tal como lo expresa la OIT el desempeño tiene dos componentes que emanan del desempeño, ellos son la tarea y el resultado, lo cual hace que el uno sea complementario del otro pero también consecuencia, es allí donde reside la tarea del especialista en formación, entender e integrar la tarea asignada con los resultados esperados y poder medirlos en una escala de desempeño que permita reconocer si hay coincidencia entre los resultados obtenidos y los esperados. La capacitación será diseñada entonces con la intencionalidad de encontrar las potencialidades de los colaboradores y convertirlas en acción, de tal manera que cada quien sienta que su gestión no está por encima de sus capacidades pero tampoco por debajo de las mismas.
  
- c. **Atraer, Retener y Desarrollar el mejor talento:** Es común encontrar en situaciones sociales donde circula la información sobre la importancia que las empresas dan a la capacitación, existen también premios de agremiaciones y entidades públicas y privadas que valoran el esfuerzo de las compañías por el desarrollo humano de sus colaboradores y finalmente está el voz a voz que permite a muchos profesionales expresar una de las tres afirmaciones propuestas por Kaplan y Norton que dice “ésta es una empresa donde vale la pena trabajar”. La capacitación se convierte en un valioso aporte para muchas personas que no tienen otra oportunidad de formación, de entrenar sus habilidades o de conocer y profundizar en su área de expertiz. Las empresas que promueven los eventos de capacitación entre sus colaboradores se convierten en deseadas por los talentos que buscan espacios laborales para contribuir pero también para seguir creciendo. Son muchos los profesionales que se quejan de sus empresas porque sienten que la curva del conocimiento se estancó e incluso está declinando, no han podido realizar un diplomado, una maestría y ni siquiera un curso de actualización. El talento propio de los colaboradores necesita encontrar fuentes donde puedan mantener e incrementar sus conocimientos que contribuyan en la realización de los propósitos organizacionales y profesionales.

- d. **Construir una cultura de servicio para la organización:** En la comunidad de los Jesuitas e inspirados en San Ignacio de Loyola se recurre con frecuencia al uso de la frase “el modo nuestro de proceder” como manifestación de esa cierta uniformidad que da el pertenecer a un grupo a asociación, es el carácter que le imprime la organización a quienes participan de ella, crear cultura es una acción intencional de la dirección de la empresa, es una propuesta que nace del reconocimiento de los valores que se quieren promover en los comportamientos de los equipos de trabajo, es la promoción de nuestro “estilo propio” como organización, es la serie de eventos e inventos que llevan a construir un día a día lleno de símbolos, rutinas, eventos y signos visuales que nos permiten reconocer los espacios como amigables y propios. La cultura del servicio es el horizonte de acción de lo que hacemos en la empresa, reconocer que el cliente es nuestro aliado, nuestro motivo y nuestra razón de ser, por eso trabajamos “con él” no solamente “para él”, es nuestra fuente de inspiración en la cotidianidad laboral. El servicio deja de ser un concepto vacío al cual se recurre cuando queremos etiquetar lo que hacemos en los equipos de trabajo y se convierte en la excusa, como diría K.Blanchard, para que nos sorprendan haciendo las cosas bien. Crear un programa de capacitación orientado al servicio implica reconocer que la acción es una vocación y no sólo una gestión contractual de reconocimiento monetario.
- e. **Contribuir al desarrollo del país.** La últimas tendencias que han privilegiado el tema ambiental, la responsabilidad social y la reputación empresarial han llevado a las empresas a incrementar sus esfuerzos de apoyo a la comunidad mediante palanes y programas orientados a mostrar la cara amable y amigable frente a las comunidades a las cuales se impacta de modo directo o indirecto, el trabajo comunitario ocupa unos importantes porcentajes de los presupuestos, la búsqueda por integrarse a los INFORMES DE SOSTENIBILIDAD y por contar con las certificaciones ISO y otras de amplio reconocimiento internacional ha permitido que la capacitación interna resulte beneficiada llevando entonces a cumplir con los propósitos que propuso hace algunos años el BID en su documento sobre desarrollo humano para América Latina. Los procesos de certificación de competencias laborales se han convertido, entre otros, en valiosos aportes que hacen las empresas a sus colaboradores en razón a que les ofrece la oportunidad de incrementar la empleabilidad en un mercado cada vez más exigente en sus procesos de selección y vinculación.

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

### 3. OBJETIVOS DEL PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN

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

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

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

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

- d. **Rentabilidad:** Toda iniciativa de formación en la organización tiene un horizonte de beneficio para la organización y el económico es uno de los principales por cuanto representa la evidencia de la permanencia en el tiempo, es así que los procesos de capacitación y desarrollo deberán mostrar resultados tangibles y cuantificables, de tal manera que los recursos económicos asignados a estos evento puedan medirse y obtener el retorno sobre la inversión desde la perspectiva en que decida ser medida por la empresa. La capacitación debe convertirse en una oportunidad de mejora no sólo desde la habilidad personal sino también en el incremento real de los ingresos de la empresa, tal como lo sugiere Kaplan y Norton al mejorar los procesos y las ventas se aumentan los ingresos como resultado de un talento cuyo conocimiento y expertiz está al servicio de la organización.
- e. **Productividad:** Cuando se elaboran planes y programas de capacitación empresarial nos orientamos a favorecer entre otras cosas, la innovación en la prestación del servicio y el desarrollo de los procesos, la creación de mejores productos y la implementación de nuevos modelos tecnológicos que permitan mejorar la calidad y el valor de lo que ofrecemos a los clientes. Incrementar la productividad nos lleva a contar con sistemas de gestión que nos permitan optimizar los recursos que utilizamos frente a los resultados que obtenemos y será entonces un equipo de personas idóneo quienes nos lleven a consolidar equipos de trabajo que generen resultados que ofrezcan eficiencia y eficacia a partir de su talento aplicado al diario desarrollo de la tarea organizacional.
- f. **Competitividad:** Las expectativa de toda organización no sólo se inspira en el deseo de permanecer en un mercado cada vez más competido y ofrecer productos que resulten atractivos al potencial consumidor y a los clientes sino especialmente alcanzar niveles de preferencia que les permita generar un nivel de recordación tal que logre posicionar la marca entre las primeras a la hora de tomar la decisión de compra. Ser competitivo implica haber dejado una huella en el cliente que quiere volver a comprar en esta empresa y no en otra. La capacitación es sin duda un elemento clave en la construcción de los aspectos claves de la recordación del cliente, por ejemplo el servicio, la calidad del producto, la oportunidad en el despacho, la cantidad requerida, entre otras.

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

#### 4. EJES DE FORMACIÓN PARA EL PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN

Cada organización prioriza los temas y contenidos requeridos para los procesos de formación y entrenamiento de sus colaboradores dependiendo de su enfoque y orientación productiva, sin embargo me atrevo a sugerir los siguientes ejes que pretenden incorporar las grandes preocupaciones que atiende la gerencia de capacitación en razón a que en cada uno de ellos se abordan las temáticas orientadas a cumplir tanto con los propósitos como con los objetivos sobre los cuales hemos hablado más arriba. Es posible que existan otros ejes o dimensiones de formación pero por el momento dedicaré unas breves reflexiones a cada uno de estos elementos que sin duda sugieren un proceso que integra e involucra a todos los colaboradores de la empresa. Los ejes propuestos son en:

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

- ✓ Principios del Servicio al Cliente y Calidad.
- ✓ Importancia de las habilidades Comerciales.
- ✓ Presentaciones Efectivas y de Impacto
- ✓ Habilidades Conversacionales
- ✓ Manejo Efectivo de Objeciones
- ✓ Fidelización de Clientes
- ✓ La Persuasión en la gestión comercial.
- ✓ Claves para la atención telefónica.
- ✓ Momentos de Verdad
- ✓ Introducción al CRM
- ✓ Gerencia del Servicio al Cliente
- ✓ La venta consultiva

Es claro que la duración, profundidad taxonómica y alcance conceptual será determinado de acuerdo a la real necesidad de quienes sean convocados a participar en el desarrollo de estos temas.

- b. **Desarrollo gerencial y administrativo:** En otros escritos he mencionado que ser gerente no es solamente tener un cargo que así lo certifica sino que es la gestión que realiza la que evidenciará la calidad de gerente que es, si tiene o no las

competencias requeridas para aportar y contribuir significativamente en la gestión empresarial, sugiero entonces como temas específicos para la formación gerencial los siguientes:

- ✓ Entrenamiento al equipo Directivo.
- ✓ Administración Gerencial del Tiempo
- ✓ Manejo Efectivo de reuniones directivas.
- ✓ Introducción a las competencias gerenciales
- ✓ Coach Gerencial
- ✓ Efectividad en la toma de Decisiones
- ✓ Planeación y Gestión Organizacional
- ✓ PNL Curso Básico
- ✓ Liderazgo para Ejecutivos
- ✓ RSE hacia la ISO 26.000
- ✓ Innovación y creatividad
- ✓ Eneagrama y productividad

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

- c. **Entrenamiento específico en los cargos:** Este eje es de gran impacto e importancia en razón a que aborda las temáticas específicas del entrenamiento requerido para cada una de las áreas, hace referencia a los conocimientos y habilidades técnicas específicas en la manipulación de los elementos propios para el adecuado desarrollo de las tareas. Cada uno de los temas tendrá que ver con la manera como se ejecuta la operación o el servicio que se presta. Muchos de estos entrenamientos resultan ser especializados que requiere enviar fuera del país a los colaboradores para que reciban dicho entrenamiento, en otros casos se recurren a las escuelas internas de capacitación que incluyen espacios de simulación específica para hacer las inducciones y los re entrenamientos requeridos para el buen desarrollo de la función para la cual se contrató a los colaboradores. Es importante incluir en este proceso de capacitación temas que sean certificables por las entidades aprobadas por el estado y de esta manera apoya la empleabilidad en razón a que no solamente genera motivación personal sino que da al colaborador la oportunidad de competir de modo cualificado en otros espacios laborales.
- d. **Apoyo al crecimiento personal y familiar:** El contexto familiar en el cual se mueven nuestros colaboradores resulta de gran importancia a la hora de diseñar el **PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN** ya que la preocupación de la empresa por la



formación debe trascender las fronteras organizacionales e incluir a las personas que hacen parte del núcleo familiar del colaborador, finalmente buena parte de sus intereses y motivaciones nacen del deseo de ofrecer bienestar y calidad de vida a quienes hacen parte de sus afectos, por esta razón se sugiere establecer planes, apoyados en aliados tales como las cajas de compensación, las entidades de salud y otras de similar función, que permitan proponer programas que integren a la pareja, los hijos y demás personas del círculo familiar. Se trata de ir más allá de las clásicas actividades de bienestar y proponer espacios de aprendizaje y reflexión que favorezcan la unión y el compromiso.

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

- ✓ Sensibilización en temas medio ambientales.
- ✓ Ahorro de Agua y Energía
- ✓ Plan de gestión integral de residuos
- ✓ Plan de manejo de residuos peligrosos
- ✓ Educación ambiental

Los temas de responsabilidad ambiental deberán ir más allá de la referencia teórica y deberá incluir los aspectos necesarios para desarrollar la competencia ambiental como una experiencia comportamental que transforma la cotidianidad y que va más allá de la intención y pasa a la propuesta real y evaluable en la cultura organizacional.

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

## 5. MODELO D.I.C.E.

El **PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN** es diseñado y administrado por la gerencia de capacitación o de gestión humana según sea la decisión de la empresa, la responsabilidad por los resultados de los mismos no puede tercerizarse, las empresas consultoras que ofrecen planes corporativos de capacitación, la universidades formales que promueven programas de educación continua y todos los demás proveedores de capacitación que encontramos en el mercado NO aseguran un

resultado, se trata de empresas que ofrecen soluciones que atienden la expectativa de formación planteada por la empresa, su resultado será entonces acorde a la exigencia planteada en términos de metodología y facilitadores. La responsabilidad del resultado del proceso de formación será entonces de quien diseñó, programó y elaboró el plan de trabajo de capacitación para la empresa. En este sentido resumo el modelo que encontrará en extenso en <http://modelodice.blogspot.com/2009/08/la-metodologia-dice-como-factor-de.html> y que en esencia le permite a la gerencia de capacitación llevar el proceso desde la identificación de las necesidades de capacitación hasta la evidencia del impacto en la productividad empresarial. Sus componentes son:

- a. **DIAGNÓSTICO:** mediante herramientas que permitan identificar las necesidades de capacitación de la empresa, utilizando para el DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) alternativas tales como encuestas, entrevistas, consultas o bien valiéndonos de herramientas tecnológicas tales como el DISC o bien de resultados de otros instrumentos como encuestas de clima, de cultura, de desempeño, etc., se trata entonces de encontrar las temáticas que se requieren para cerrar las brechas de desempeño pero también para proponer planes y programas que anticipen futuras necesidades de capacitación. El diagnóstico permita asegurar que la ruta que se va a seguir corresponde a la real necesidad de la empresa y sus áreas y no sólo a una percepción de los jefes o de los responsables de la formación empresarial. En muchas compañías se está trabajando en modelos de diagnóstico que incluyen a los clientes y en su primera aproximación recuperan y hacen valer los comentarios y observaciones que dejan en los buzones diseñados para tal fin.
- b. **INTERVENCIÓN:** Una vez identificadas las áreas, temáticas, profundidad y proveedores de la capacitación, se diseña el plan de trabajo que permite estructurar el plan en términos de tiempo y participantes, de tal manera que cada uno de los colaboradores pueda conocer con anticipación su plan de formación anual, esto no implica que existan procesos coyunturales que vayan apareciendo en el transcurso del año, sin embargo la programación asegura que los presupuestos se hacen sobre expectativas ciertas y no solo sobre posibles acciones que no nacen del diagnóstico sobre el cual se debe responder. El plan de capacitación asegura entonces que haya equidad también en el proceso y que todos resulten beneficiados. En muchas organizaciones se elaboran programas que permiten aprovechar la financiación que ofrece el estado como devolución de los aportes parafiscales que ha realizado, en otros se cuenta con el apoyo de entidades proveedoras o bien de los presupuestos propios. La intervención va desde lo virtual a lo presencial, de lo individual a lo grupal y siempre acorde a un modelo que persigue el resultado en términos de aprendizaje y no de número de horas y participantes.
- c. **COMPROBACIÓN:** La experiencia ha ido evidenciando que muchos recursos económicos asignados a los procesos de capacitación terminan por ser llevados al

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

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

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

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

## **6. REFLEXIONES FINALES.**

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

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

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

***José Manuel Vecino P.\*: Magister en Gestión ambiental, especialista en gestión humana, gerente de Capacitación, Consultor y Docente Universitario***