



Management and Performance Associates – Junio 2008

La pregunta que queda en el aire: ¿cuán efectiva fue la capacitación?

Recibir el llamado de un cliente para conversar sobre nuestros servicios de capacitación siempre nos pone contentos. No solo nos ofrece la posibilidad de ayudar a un grupo de personas a modificar comportamientos en su trabajo y a mejorar desempeños, sino también nos permite ayudarlos a actuar como agentes multiplicadores del cambio.

Durante nuestra primera conversación exploramos las necesidades específicas que originan el pedido. Cuando realizamos las siguientes preguntas: *¿Cuáles son las competencias que impactan el desempeño de sus colaboradores? ¿Qué comportamientos específicamente deben estar presentes para que puedan desempeñar sus tareas diarias con éxito?*, nuestros clientes no tienen problemas para responderlas. Las organizaciones tienen mucha claridad sobre sus necesidades, independientemente de estar relacionadas con brechas actuales de desempeño o con nuevos comportamientos a incorporar.

Obtenemos una reacción muy diferente cuando exploramos las acciones que la organización ha implementado (o piensa implementar) para asegurarse que las competencias que serán adquiridas en la capacitación, realmente se aplicarán y reforzarán. La mayoría de las organizaciones no tiene respuesta para esta pregunta. "Es muy difícil implementar algo así" es lo máximo que logramos obtener.

Sorprendentemente, la mayoría de las organizaciones destinan un porcentaje de su presupuesto a actividades de entrenamiento sin un mecanismo para asegurarse que la inversión retornará en habilidades orientadas a apoyar su estrategia. Al tratar su presupuesto de capacitación como un gasto (en vez de una inversión), los gerentes rápidamente se liberan de sus responsabilidades de desarrollo simplemente enviando a los miembros de sus equipos a la capacitación. **"¡Listo! Ahora, vuelvan a sus trabajos y cumplan la meta"** Este mecanismo para garantizar un retorno sobre la inversión (nuevas competencias desarrolladas) incluye cinco acciones gerenciales simples pero poderosas que los gerentes efectivos deberían implementar: dos como preparación a la sesión de capacitación, una durante su ejecución y dos luego de finalizada, como seguimiento. Ellas son:

Preparando la sesión de capacitación:

1. Establezca con claridad el criterio a utilizar para seleccionar el programa de capacitación más adecuado. Defina las competencias que se deben desarrollar y los comportamientos que le permitirán evaluarlas. **Recuerde: la competencia es invisible.**

Lo que nos permite entender si está presente o no son los comportamientos observables.

2. Mantenga una conversación con el candidato para alinear expectativas sobre la capacitación que comenzará en pocos días.

Para ello, el gerente previamente deberá entender los objetivos del programa, el contenido y las dinámicas que serán desarrolladas y el Plan de Desarrollo Individual (PDI) que creará el candidato durante la capacitación.

Durante la capacitación:

3. No interrumpa al candidato con llamadas, e-mails o mensajes urgentes.

Planifique la ausencia temporaria de su empleado con anticipación. Si no puede evitar interrumpirlo/a, recuerde: el retorno sobre la inversión en capacitación no es un milagro, sino la consecuencia de acciones gerenciales responsables.

Después de finalizada la capacitación:

4. Dentro de la primera semana, reúnese con el candidato para conocer sus reacciones y su PDI.

Solo cuatro preguntas bastan:

- ¿Cómo te fue?
- ¿Qué fortalezas has identificado?
- ¿Qué áreas de oportunidad has identificado?
- ¿Qué harás para transformar esas oportunidades en fortalezas?

5. Incorpore el PDI en las conversaciones regulares de desempeño con su colaborador.

Use esta conversación para acelerar el desarrollo de su colaborador, para estrechar el vínculo con su colaborador y para apoyar la estrategia de su organización.

No pierda esta oportunidad única de transformar un programa de capacitación en una herramienta poderosa para apoyar y desarrollar su estrategia.

Cuando finalice el quinto paso acuérdesese de nosotros y entenderá porque nos ponemos muy felices cuando podemos contribuir con el desarrollo de las personas.

Queremos conocer sus buenas prácticas para garantizar la efectividad de la capacitación en su organización. Pronto recibirá una breve encuesta sobre este tema. Mucho le agradeceremos que nos ayude con su respuesta. Por supuesto, compartiremos los resultados con nuestros lectores.

¡Podemos ayudarlo! Visítenos en:
www.mapa-consulting.com.ar