

# Es rentable o no es

## El agrisabor de la capacitación en México

Octavio RUELAS

**E**l tema de la capacitación y el desarrollo de personal sigue siendo el dedo en la llaga para las empresas mexicanas —y para los negocios dedicados a suministrarla—, debido a los diferentes enfoques que percibe cada uno de los involucrados: los empresarios, los gerentes responsables de los procesos, los responsables de la capacitación, el grupo de personas a ser capacitado y las empresas capacitadoras.

El capacitando espera recibir conocimiento claro y conciso que lo deleite, entretenga y ayude de forma directa a ser más competitivo en su especialidad. Los gerentes de área necesitan que la formación de su personal facilite las actividades que desarrolla y, consecuentemente, el logro de los objetivos organizacionales acordados con los directivos; eso sólo lo garantizarán unos conocimientos prácticos que los hagan más productivos, seguros y estables.

En el caso de los altos ejecutivos y dueños, su expectativa de la capacitación es que aporte un valor agregado que sea tangible y de impacto directo a la productividad, competitividad, mejora continua y, sobre todo, retorno de la inversión; sin embargo, medir el impacto de la capacitación y el desarrollo en dicho rubros para las empresas de capacitación, resulta muy complejo, casi una odisea e incluso algo utópico. Es cuando los empresarios se cuestionan si los programas de capacitación representan un gasto o una inversión; de hecho, la gran mayoría aún lo ve como un gasto y no como una inversión, y esto resulta en un rezago competitivo para las organizaciones, ya que actualmente la economía nacional —como la

del resto del mundo— se basa cada vez más en el conocimiento para el éxito del negocio.

En general, las grandes empresas en México suministran de 20 a 80 horas de capacitación por empleado, mientras que las mipymes sólo alcanzan un promedio de diez horas por empleado. A esta escasez hay que aunar la falta de conocimiento de la efectividad y eficiencia de la capacitación y el desarrollo suministrados por los despachos especializados, pues son pocos los que miden estos parámetros y los entregan con valor agregado a sus clientes —incluso despachos que llevan muchos años dedicándose a la capacitación empresarial no han desarrollado métodos confiables.

### LÓGICAS Y CONTRADICCIONES

Los despachos de capacitación debemos de enfocar la formación a ayudar de forma tangible a las empresas para que alcancen sus metas, y no sólo a realizar presentaciones con poco o nada de impacto en el negocio.

Mucha de la capacitación ofertada está diseñada con alta estructura pero poco útil, y muy costosa. Buscando la efectividad, debe asegurarse que los costos

### » Perfil



Octavio Ruelas es consultor e instructor en Reingeniería y Sistemas de Calidad, y director general de Ruelas Consulting SC ([www.ruelasconsulting.com](http://www.ruelasconsulting.com)). Su correo electrónico es [direccion@ruelasconsulting.com](mailto:direccion@ruelasconsulting.com).

reales del servicio sean presentados a los clientes junto con los beneficios. Como en toda empresa, la supervivencia de una firma capacitadora está comprometida por su habilidad para deleitar y rebasar las expectativas de sus clientes, y eso en su caso se logra presentando los beneficios concretos, específicamente el retorno de la inversión tangible enfocado en la mejora de sus procesos.

Todo empresario consciente de la importancia del proceso de capacitación, formación de su personal y competitividad de su empresa, debe tener presente al contratar despachos de capacitación, que su producto tenga enfoque a su negocio, es decir, un enfoque rentable. Por lo que los cursos o talleres contratados no deben estar aislados, sino formar parte de un programa minimamente anual para poder ponderar los beneficios cuantificables. Lo anterior significa que dicho programa debe estar hecho a la medida de las necesidades detectadas en la empresa cliente, por lo que se hace necesario un diagnóstico organizacional en todos los niveles de la empresa, esto permitirá direccionar a corto o mediano plazo la mejora en todos los procesos.

## GARANTÍAS

Algunos aspectos a tomar en cuenta para la contratación de una firma capacitadora e incluso de consultoría, son los siguientes:

- Garantía de los productos ofertados: son concretos y personalizados para su empresa, mayormente cuando se estructura un programa de capacitación y desarrollo anual.
- Garantía del servicio: la finalidad es dar confianza a la empresa del valor de su inversión.
- Garantía de una satisfacción total: esto se puede acreditar mediante ejemplos de continuación del trabajo hasta que clientes anteriores han quedado conformes emitiendo alguna nota de crédito para futuros eventos o incluso parte del retorno de su inversión.

Asimismo, para que usted pueda dar a su empresa el valor agregado y las ventajas competitivas de un buen programa de capacitación, deberá tener presente:

- Que la transformación de su organización con base en la capacitación sea multifacética y requiera de esfuerzos continuos.
- Evaluar la capacitación como una inversión y un proceso estratégico.
- Definir un plan de capacitación preferentemente a través de un despacho especializado.

La ventaja principal de usar los servicios de una firma capacitadora sería es que se cuenta con personal experimentado en diversas materias. Si además tiene un enfoque a negocios con excelencia, incluso acudiría sin dudar a la contratación de externos para cumplir las expectativas del cliente. Pero en general, la empresa de capacitación confiable se robustece al tener acceso a conocimientos de clase mundial, que busca y promueve.

La capacitación y el desarrollo son un proceso estratégico en las organizaciones exitosas. Las necesidades al respecto son enormes en nuestro país, sólo se está atendiendo la punta del iceberg, cada vez es más urgente personal competitivo, multifacético y disciplinado, por lo que la capacitación para las empresas mexicanas debe ser un tópico clave en sus inversiones.

Para las empresas de capacitación el reto es suministrar productos y servicios, concretos, precisos y concisos, que aporten un valor directo a la mejora de los procesos de sus clientes y su inversión.

Por lo regular, los gerentes de área o responsables de los procesos resultan más escépticos a los resultados de la capacitación que los encargados de coordinarla, e incluso argumentan que se perdería mucho tiempo de productividad. Pero los empleados son quienes pueden resaltar la diferencia clave en tiempos donde los ingenieros e incluso los altos ejecutivos piensan que ya se ha hecho todo.

Para la mayoría de las organizaciones en México, contar con espacios para la capacitación y la infraestructura que ello demanda, resulta un gasto fijo, prácticamente un asalto a la yugular, y cuando se presentan tiempos difíciles lo primero que se 'ajusta' es el rubro de la capacitación, algo que sería contradictorio en las empresas exitosas, donde se acentúa la importancia de ser más competitivos a través de la creatividad del personal que ejecuta los procesos.

## EL CAMINO

Medir el impacto económico de la capacitación —sea interna o por vía de un proveedor— resulta muy complicado pero alcanzable. Primero habrá que dejar de considerar a la capacitación como función de apoyo y alto presupuesto, es necesario darle reorientarla al negocio y no verla como actividad aislada de los objetivos estratégicos de la organización. La capacitación es un medio para los fines del negocio.

Las empresas donde la capacitación forma parte de su cultura y procesos clave, contrata firmas innovadoras y obtienen mejoras en su desempeño a corto y mediano plazos. Todo profesional de la capacitación busca medir su efectividad, eficiencia y eficacia con la finalidad de tener parámetros directos, que le sirvan tangiblemente para ser más asertivos en la toma de decisiones y deleitar las expectativas de sus clientes. Recordemos el 'viejo-actual' modelo de Donald Kirkpatrick para medir la capacitación en cuatro niveles:

1. Reacción: ¿les gustó el programa a los participantes?
2. Aprendizaje: ¿qué conocimientos y habilidades obtuvieron los participantes?
3. Comportamiento: como resultado del programa de capacitación, ¿el personal se comportó distinto y dio mejores resultados operativos?
4. Resultados: ¿el programa de capacitación aplicado afectó directamente la productividad, calidad y costos?

Este modelo sigue siendo el marco de referencia para medir el impacto de la capacitación, sin embargo, cabe mencionar que los despachos de capacitación —incluso algunos que llevan has dos décadas en el medio— únicamente lo logran aplicar hasta el segundo nivel, en el mejor de los casos ya que el costo de su aplicación eleva considerablemente el precio de la capacitación contratada debido al seguimiento por parte de la firma.

El nivel uno siempre se ha medido en los salones de las escuelas e incluso universidades, pero el nivel dos y tres debería ser un deber para los despachos dedicados a la capacitación en México, incluyendo firmas internacionales que ofrecen sus servicios pero no una diferenciación concisa. La cosa se complica porque, a pesar de parecer lógico que como empresario debo solicitar este enfoque a los despachos, la realidad es que pocos lo ejecutan —a nivel de instructores independientes esto se ve todavía más lejano.

El enfoque de rentabilidad, que debería ser inherente a cualquier proyecto —de capacitación o no— es la forma mediante la cual podremos darle a las empresas mexicanas y extranjeras operando en nuestro país, un producto enfocado a su negocio, destinado a la obtención de resultados financieros. Ese es el único camino para hacer que la capacitación sea vista como un proceso estratégico de la competitividad. ▲