

HPT: La capacitación no es la solución a todo (II)

Lucía Keilhauer
lucia.keilhauer@gmail.com

En algunos momentos todos hemos creído que la capacitación es la solución perfecta para la mayoría de los problemas de desempeño dentro la organización. Este mito nos ha provocado verdaderos dolores de cabeza a los profesionales en Recursos Humanos. HPT (Human Performance Training por sus siglas en inglés) o Tecnología del Desempeño Humano, propone ver el desempeño de una manera integral, como un sistema de diversos factores interrelacionados, donde se combinan y proponen varias soluciones, entre ellas la capacitación.

En el artículo del mes pasado, se introdujo el concepto de HPT y se dieron algunas ideas nuevas sobre el tema del desempeño en la organización. En este artículo presentaremos algunas situaciones comunes en las organizaciones, la definición y/o aclaración de algunos conceptos con sus respectivas recomendaciones sobre qué hacer para empezar a cambiar este enfoque y, de manera general, la forma de pensar de los Gerentes en los temas de capacitación y desempeño.

Situaciones comunes en las organizaciones

Veamos algunos ejemplos sobre dos situaciones comunes en las organizaciones que relacionan desempeño y capacitación.

Situación 1: Conversación

El Gerente de Área X llega al Departamento de Capacitación muy preocupado y le dice al Jefe del Departamento de Capacitación:

“Estoy muy preocupado porque el índice de rotación de personal ha aumentado en los últimos 3 meses. Necesito que entrene a los Supervisores de Producción sobre Liderazgo, ya que ellos son los responsables directos de esta situación. ¿Usted cree que los podemos capacitar la próxima semana?”

A esto, el Jefe de Capacitación responde: “Claro que sí. ¿Cuándo y dónde quiere realizar la capacitación y cuántas personas serían, los 10 supervisores?”

El Gerente del Área decide: “La próxima semana a más tardar.”

“Bien”, dice el Jefe de Capacitación. “No se preocupe. Hoy mismo reservo los salones en el hotel, le hablo al capacitador y le envío el plan general del evento.”

Situación 2: Requerimiento Urgente

Gracias a la queja de un cliente, el Gerente General se enteró de que un asesor de servicio al cliente llegó “mal” vestido a una reunión porque utilizó una

corbata con diseño de caricaturas. El Gerente General solicitó urgentemente y por escrito, una capacitación sobre “Formas Adecuadas de Vestir, Etiqueta y Combinación de Colores” porque no desea pasar un mensaje equivocado a los clientes debido a la forma en que se visten los representantes de servicio al cliente.

Cuando el Departamento de Capacitación atiende estas “necesidades”, sin cuestionar ni realizar un diagnóstico de las causas del problema, creen y le hacen creer al solicitante que le van a resolver su problema, y no es así. Al no resolver el problema, el Departamento de Capacitación queda mal ante los ojos de la Alta Gerencia. Además, de alguna manera, el ejecutivo que solicita la capacitación le “pasa” el problema al Departamento de Capacitación, que le ofrece el remedio favorito (la capacitación), pero no soluciona el problema.

La atención inmediata a estas demandas de cursos para resolver problemas aislados puede provocar también varias situaciones delicadas:

- El personal confunde el concepto de “necesidad” de capacitación (*need*) con “deseo” (*want*) de capacitación. (Ver estos conceptos en la siguiente sección)
- La organización se aparta de la estrategia de alinear la capacitación con la estrategia organizacional;
- Se minimiza la importancia de dimensionar las necesidades de aprendizaje reales;
- Se olvida de asegurar la transferencia de aprendizaje al área de trabajo, de evaluar los resultados y de (lo más importante) medir las mejoras en productividad y desempeño como resultado de la capacitación.

Lo que HPT señala es que la capacitación no es la solución a todos los problemas, sino un tipo de intervención que resuelve problemas relacionados con falta de conocimientos y habilidades, pero no problemas de gestión. Según HPT, no podemos responsabilizar al Departamento de Capacitación porque los problemas de gestión no se solucionan únicamente con capacitación. Existen formas de diagnosticar y solicitar de manera más acertada capacitaciones u otro tipo de intervenciones para ayudar a resolver los problemas. Hablamos aquí de técnicas para alinear la capacitación con los resultados de las personas, de los procesos y de las organizaciones.

¿Cómo hacemos para empezar a cambiar la mentalidad de los gerentes?

El primer paso es que el Jefe de Capacitación pregunte: “Si esta capacitación es la solución que propones, ¿cuál es tu problema?” Con esta pregunta, comenzamos a cuestionarnos si la solución propuesta realmente es una necesidad o un deseo.

El segundo paso es la identificación conceptual entre necesidad y deseo de capacitación, y establecer la diferencia entre fin y medio en el proceso de solución de problemas.

Los medios, según Roger Kaufman, son las herramientas, métodos y técnicas para alcanzar un fin. Un fin es lo que queremos alcanzar, por ejemplo resultados, outputs, o productos. Una necesidad es una brecha claramente detectada entre resultados actuales (o fines) y resultados deseados (o fines) en una organización.

¿Cómo los utilizo? Si vamos a solicitar un curso, utilizar la palabra necesidad como un sustantivo, y no como un verbo. Ejemplo: Tengo la necesidad de que mi personal mejore el nivel de conocimiento sobre el tema de impuestos. En este ejemplo, tenemos la brecha (el fin) en la mente.

Cuando utilizamos necesidad como un verbo generalmente proponemos nuestras soluciones preferidas para llegar a una solución, pero dejamos de lado la brecha de capacitación. Ejemplo: Yo necesito un curso sobre Liderazgo para los Supervisores de mi departamento. Aquí tenemos el medio en la mente, y no el fin.

Hagamos el siguiente ejercicio. Escriba otros medios para llegar a los fines propuestos al lado.

MEDIOS	FINES
* Curso de Liderazgo Escriba otros medios: _____ _____ _____	Bajar la rotación
* Curso sobre formas adecuadas de vestir, Étiquette y Colores Escriba otros medios: _____ _____ _____	Que el representante de servicio al cliente use otra corbata al atender al cliente

Aunque tengamos buenas intenciones al recomendar actividades de capacitación, tenemos que tener el fin en la mente y usar correctamente la palabra necesidad como sustantivo. Este pequeño gran cambio nos ayudará a tomar decisiones más acertadas en el área de capacitación y a pensar más claramente sobre la solución (fin) de los problemas en la organización, y no únicamente en los medios.