

# Capacitación Productiva

Dr. Alejandro Guzmán  
Grupo ASIDE. Asesoría y Soluciones  
alex1guzman@yahoo.com  
www.asidegroup.com

La capacitación es una inversión clave para el desarrollo de los individuos y las organizaciones. Y aún en tiempos de crisis la necesidad de una capacitación productiva es imprescindible. Sin embargo, no siempre los resultados de la capacitación son adecuados.

La estimación de la efectividad de la capacitación aproximadamente sugiere una pérdida del 98% si no es aplicada dentro de las siguientes 48 horas de haber recibido la misma ([Arthur, 2001](#)).

La diferencia entre simplemente capacitar y Capacitación Productiva es la estructura y alineación planificada de la capacitación y proyectos que institucionalizarán los resultados. Un modelo de Capacitación Productiva minimiza las pérdidas de la inversión en capacitación. En lugar de dejar los resultados al sentido de retribución del personal que recibe la capacitación, las organizaciones pueden establecer un proceso claro de definición y seguimiento de los resultados o productividad de la capacitación.

Algunas empresas cotizan los servicios de la capacitación, sin embargo, ¿qué es más relevante la inversión inicial o los resultados que producirán? Un error común es limitarse a las cotizaciones del servicio sin evaluar integralmente el costo-beneficio del alcance de los resultados entre las opciones de capacitación y aún la contribución de los proveedores de la misma.

Las empresas que buscan institucionalizar los beneficios de la capacitación definirán los resultados en forma de objetivos, bajo algún modelo de propiedad de los mismos, tal vez el modelo SMART ([Heldman, 2002](#)) (de las siglas en Inglés Específicos, Medibles, Precisos, Realistas y Sujetos al Tiempo). Adicionalmente, estarán definidos los proyectos consecuentes de la capacitación en la forma de aplicación inmediata en la organización, difusión interna de la capacitación recibida (con la reserva de la calidad de retransmisión del mensaje original), o monitoreo de habilidades o actitudes en el desempeño del trabajo (si el entrenamiento esta orientado al desarrollo de manera complementaria de capacidades en los participantes), y muy importante la replicación de los resultados en todas las áreas posibles para convertirse en verdaderos programas de cambio, mejoramiento y ahorros a lo largo y ancho de la organización completa.

El seguimiento o monitoreo de los resultados de los proyectos consecuentes de la capacitación es clave y debe ser un criterio para la autorización de capacitaciones subsecuentes. Las empresas desearán reinvertir en aquellos colaboradores que comprueben un éxito en la conversión de resultados y/o retornos de inversión de las capacitaciones recibidas. Aún en el desarrollo de conductas en los colaboradores, esas conductas deberán promover beneficios económicos de manera directa o indirecta, en la forma de incremento de ventas, reducción de quejas de clientes, reducción de tiempos de entregas, reducción de costos o desperdicios, por mencionar algunos.

Si la capacitación no es medida formalmente en sus resultados, difícilmente será una Capacitación Productiva, simplemente será un acto de fe, que claro traerá resultados, pero no en la dimensión que debería resultar. En ocasiones las empresas no exigen la totalidad de los beneficios de la capacitación a sus asociados, tal vez por evitar el trabajo de evaluar, desconocimiento, visión limitada de los alcances, por inercia o costumbre de un vicio recurrente en la cultura de la capacitación de nuestro mejor recurso, las personas.

Cuando el proceso de la capacitación incluye actas compromiso de los resultados, tanto la organización como los participantes formalizan la importancia de la misma como una estrategia de ahorro y competencia, de lo contrario es propicio considera la capacitación como un gasto y no como una inversión.

La Capacitación Productiva, más allá que una simple detección de necesidades que muchas veces es una lista de deseos o aspiraciones de las áreas “beneficiadas” sin conexión con la

estrategia de la empresa, puede definirse operacionalmente como la alineación de la inversión en la capacitación y los resultados cuantificables como producto del compromiso de la empresa y el colaborador para apoyar la visión, misión y estrategia de la empresa y sus beneficiarios; que para fines prácticos somos todos, aún los que ni siquiera laboramos ahí, porque una economía fuerte promueve beneficios para todos los que incidimos.

### [MODELO Grafico]

La siguiente lista es una guía para elaborar un acta de Capacitación Productiva. Podrá observarse que los costos, no solo de la capacitación neta, son considerados para obtener un subtotal de presupuesto real de la capacitación bajo análisis. Este egreso es referenciado contra el ahorro estimado que producirá la capacitación. Los objetivos y alcance de la capacitación deberán registrarse por escrito y estar alineados con la estrategia que apoyarán y para asegurar esto es necesario articular que parte de la estrategia apoyará. Importante para registros y evidencia es el documento que recibe el capacitado al concluir la instrucción. Además, la organización no puede conformarse con una copia de los materiales didácticos de la capacitación, sino con una memoria que permitirá explorar el grado de comprensión y recomendaciones del colaborador después de integrar el conocimiento con su visión de aplicación en la empresa. Es por eso que la consecuencia lógica es el despliegue y compromiso de compartir el conocimiento adquirido, el arranque y conclusión de proyectos de aplicación, con la supervisión de finanzas para resaltar el impacto económico en la conclusión de los proyectos. Y por último para formalizar seriamente el compromiso de los que demostrarán la productividad de la capacitación con resultados, son necesarias las firmas de los protagonistas, padrinos, revisores y áreas afectadas con la implantación de los cambios esperados tanto por la aplicación de proyectos como por el ejercicio de nuevas habilidades.

- *Nombre de la Capacitación*
- *Inversión en Capacitación*
- *Gastos Adicionales*
- *Traslado*
- *Estancia*
- *Viáticos*
- *Costo de Oportunidad*
- *Subtotal Inversión*
- *Ahorros Estimados*
- *Objetivo de la Capacitación*
- *Programa Estratégico que Apoya*
- *Documento de Validez de la Capacitación*
- *Fecha de Entrega de Memoria de la Capacitación*
- *Fecha de difusión Interna de la Capacitación*
- *Fecha de Inicio de Proyecto de Aplicación*
- *Fecha de Entrega del Proyecto de Aplicación*
- *Fecha de validación de Ahorros por Finanzas*
- *Firmas de Beneficiarios de la Capacitación (Cliente del Proyecto, Director General, Jefe Inmediato, Director de Finanzas, Capacitado)*

En resumen la formalidad de la planeación de los resultados de la capacitación tanto previa como posteriormente fundan el apalancamiento de la estrategia organizacional por la alineación de los resultados de una Capacitación Productiva.

### **Referencias**

- Arthur, Jay. 2001. Six Sigma Simplified: Quantum Improvement Made Easy. Denver, CO: LifeStar.
- Heldman, K. 2002. PMP® Project Management Professional Study Guide; USA: SYBEX.