

OSCAR JUAN BLAKE

ORIGEN, DETECCION

Y ANALISIS DE LAS

**Necesidades  
de  
capacitación**

Segunda edición corregida

 **EDICIONES MACCHI**

BUENOS AIRES - BOGOTA - CARACAS - MEXICO, DF

I.S.B.N.: 950-537-645-6

Segunda edición

Todos los derechos reservados

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

MACCHI GRUPO EDITOR S.A.

2006 © by EDICIONES MACCHI

Córdoba 2015 - (1120)

Tel. y Fax (54-11) 4961-8355

Buenos Aires - Argentina

<http://www.macchi.com>

E-Mail: [info@macchi.com](mailto:info@macchi.com)

El derecho de propiedad de esta obra comprende para su autor la facultad exclusiva de disponer de ella, publicarla, traducirla, adaptarla o autorizar su traducción y reproducirla en cualquier forma, total o parcial, por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo fotocopia, copia xerográfica, grabación magnetofónica y cualquier sistema de almacenamiento de información. Por consiguiente ninguna persona física o jurídica está facultada para ejercitar los derechos precitados sin permiso escrito del autor y del editor. **Los infractores serán reprimidos con las penas de los arts. 172 y concordantes del Código Penal (arts. 2º, 9º, 10, 71, 72 de la ley 11.723).**

Blake, Oscar Juan.

Necesidades de capacitación. Origen, detección y análisis.  
2ª ed. - Buenos Aires : Macchi, 2006.

128 págs. 23 x 16 cm.

ISBN 950-537-645-4

1. Empresa-Capacitación. I. Título

CDD 658.312 45

## AGRADECIMIENTOS

Este libro está escrito a partir de la experiencia, pero no sólo de la mía, así es que quiero agradecer a todos los que me permitieron dialogar sobre este tema y me ayudaron a mejorar la visión del mismo.

De manera especial, quiero reconocer el aporte de ANDREA GARO, su paciencia y su tiempo destinado a ayudarme en la selección de los temas, su ordenamiento y la revisión de los contenidos.

## PROLOGO A LA SEGUNDA EDICION

Pasaron cinco años desde la primera edición de este libro. Muchas cosas sucedieron en ese período en la Argentina en la que vivo y cuyo contexto condiciona inevitablemente cualquier producción intelectual.

Mi país vivió una de las más grandes crisis de su historia y seguramente la mayor de su etapa moderna.

Como en toda crisis, a su salida, deberemos esperar cambios cuya magnitud guarde relación con el volumen de la crisis. Por lo tanto los cambios que sucedieron, están sucediendo y sucederán, han modificado sustancialmente muchas de las visiones, prácticas y modalidades profesionales.

La Capacitación no ha escapado a esta circunstancia. Se va definiendo una visión renovada del valor estratégico del aprendizaje, se cuestionan prácticas y modalidades comunes en el pasado, se es mucho más cuidadoso en la solicitud, definición, diseño e implementación de las acciones educativas y, por supuesto, siendo la detección y el análisis de las necesidades de capacitación un punto crítico de estos procesos, me pareció importante que al encarar una segunda edición, tuviese especial cuidado en revisar y actualizar la vigencia de lo que la obra propone.

No hay cambios en lo básico, estas ideas mantienen su vigencia en plenitud, sí encontrarán agregados y correcciones que intentan ofrecer un libro actualizado y enriquecido. Espero haberlo logrado.

Diciembre de 2005

OSCAR JUAN BLAKE

## PROLOGO A LA PRIMERA EDICION

Para mí es un orgullo tener la oportunidad que implica prologar un libro escrito por OSCAR BLAKE, amigo-socio-colega, cuyas ideas y puntos de vista han sido forjados en esa larga y reconocida trayectoria como consultor, capacitador y maestro de capacitadores.

Con la permanente vigencia de los clásicos, la Alicia de LEWIS CARROLL nos previene: "si no sabes adónde vas, cualquier camino es bueno". El texto, que "exuda" experiencia, nos ofrece un análisis estimulante de esa etapa crítica de cualquier proceso de capacitación que es mirar dónde y por qué se originan las necesidades, cómo detectarlas, cómo analizarlas.

El autor les habla a sus colegas capacitadores que, desde un rol interno o externo a la organización, desean mejorar su práctica profesional tratando de aprender, no sólo dándose golpes contra la realidad.

Sin embargo, recomiendo su lectura a los destinatarios de la capacitación, sean quienes deben poder hacer algo nuevo o en forma diferente, sean sus jefes, ya que los ayudará a integrarse como miembros activos y más lúcidos del "equipo de capacitación".

De cualquier manera, será el especialista o responsable de capacitación quien, con una mirada enriquecida de la cultura de la organización, explorará, en y con sus interlocutores, las brechas entre lo que podemos hacer y lo que deberíamos estar en condiciones de hacer, iluminar los "no sé", los "no puedo".

Es a él a quien, además, orienta y alerta con preguntas centrales: ¿a quiénes preguntar? ¿quién es el que observa y nos dice: “éstos son los resultados requeridos”, “esto es lo que tales personas deben estar en condiciones de poder hacer”? Todo lo que se dice es dicho por alguien. Un alguien que recorta la realidad en función de quién es, qué rol ocupa, qué objetivos prioriza... Y es ingenuo no hacerse estas preguntas.

Quien hace la detección de necesidades es un “revelador”, descubre el velo, permite poner en palabras lo observado. Colabora, permitiendo la declaración de ignorancia, a salir de lo que RAFAEL ECHEVERRÍA llama “la incompetencia inconsciente”, e iniciar el proceso de aprendizaje.

Quienes hoy tienen el liderazgo de personas y equipos en un entorno de permanente y vertiginoso cambio asumen la responsabilidad de ser promotores de aprendizaje. Son ellos los que desalentarán las conductas no deseadas y estimularán las requeridas. Los que generarán las condiciones para que la voluntad del aprendiz se oriente en una dirección que comparte y ve como beneficiosa.

OSCAR, en síntesis, ofrece a sus lectores, tanto especialistas en capacitación como “clientes” o usuarios, un libro de preguntas sistematizador y ordenador, que abrirá el camino a conversaciones más provechosas y a mejores respuestas, dentro del marco singular de posibilidades de cada organización.

Julio de 1999

**EDUARDO KREIMER**

## INDICE

Prólogo a la segunda edición .....	7
Prólogo a la primera edición .....	9
Introducción .....	15

### Capítulo 1

#### ¿QUE ES UNA NECESIDAD DE CAPACITACION?

La idea principal .....	19
Los tipos de necesidad .....	25
¿Quién debe detectar la necesidad de capacitación? .....	33
Un punto de llegada y un punto de partida .....	38

### Capítulo 2

#### ¿COMO SE GENERAN?

Los desvíos .....	43
Capacitación y competencias .....	45
Los proyectos .....	47
Cómo aparecen las ideas .....	49

### Capítulo 3

#### ¿COMO SE LAS IDENTIFICA?

Los cuatro caminos .....	54
1. La revisión de los proyectos que tiene la organización .....	55
La técnica del insomnio gerencial .....	56
La identificación .....	63
2. La revisión de desvíos en los resultados .....	64
La auditoría .....	65
Entrevistas con responsables de áreas o sectores .....	65
Problemas o discrepancias actuales o potenciales .....	66
3. La alineación con otros proyectos de desarrollo de los recursos humanos ..	67
Sistemas de evaluación del desempeño .....	67
Las encuestas de satisfacción o clima organizacional .....	68
Los planes de carrera y sistemas de rotación .....	68
4. Las encuestas y el "Menú de cursos" .....	69
El trabajo de campo .....	72

### Capítulo 4

#### ¿COMO SE LAS ANALIZA?

Analizar la necesidad identificada .....	78
La identificación de los interesados .....	78
Las consecuencias de no hacer nada .....	80
Los beneficios a lograr .....	82
La existencia de condiciones que favorecerán el traslado de lo aprendido a la tarea .....	83
La relación entre el valor y el costo .....	85

Los plazos y las oportunidades .....	87
Los puntos de partida y el punto de llegada .....	90
Los indicadores de satisfacción e insatisfacción .....	91

### Capítulo 5

#### EL ENTORNO

Los datos y las tendencias .....	98
Los factores impulsores y retardadores .....	100
La detección de otras necesidades .....	100
Comentario final .....	102

### Capítulo 6

#### Y AHORA ¿QUE HAGO?

Lo que debe quedar en claro con el solicitante .....	104
Señalar los resultados esperados .....	105
Identificar modelos internos .....	106
Evaluar la tolerancia de la cultura organizacional a ser modificada ..	108
Identificar a todos los involucrados .....	111
Establecer los límites .....	113
Lo que debe quedar en claro con el diseñador .....	115
¿Qué hay que decirle al diseñador? .....	116
Definir la factibilidad operativa .....	118
Ubicar los indicadores de satisfacción .....	122
Definir cómo se crearán condiciones para que lo aprendido se traslade a la tarea .....	123

**EPILOGO MUY PRACTICO**

1. En relación con las características de la necesidad .....	125
2. En relación con lo que condiciona el tratamiento de la necesidad .....	126
3. En relación con lo que tiene que decirle al diseñador de la o las actividades..	126
Epílogo del epílogo .....	127

**Introducción**

La forma en que se generan, se detectan, se analizan y se evalúan las necesidades de capacitación compone una de las genuinas preocupaciones de las personas a cargo de este tema en las empresas.

Es fácil imaginar, teniendo en cuenta las crecientes limitaciones de los recursos dedicados al tema, lo que le sucedería a un responsable de Capacitación que no detectó una necesidad relevante y se dedicó a atender necesidades secundarias.

También es un problema detectarlas tardíamente.

Los errores cometidos en este campo se pagan muy caro, porque la detección de las necesidades es algo que está al principio de un proceso. Esta es la parte "diagnóstica" de la capacitación y como cualquier diagnóstico mal hecho o no hecho generará serias dificultades.

Desarrollé parte de este tema en un libro anterior, publicado por Editorial Tesis, llamado *¿Qué hago con la gente?*, que escribí con CARLOS ARTUS y GUILLERMO BARRETO hace casi una década, pero el actual desarrollo del tema justifica largamente una nueva obra.

No obstante, y contando con la paciencia de quienes ya leyeron la obra citada, he decidido plagiarme a mí mismo e incorporar algunos párrafos e ideas que están en aquel trabajo. La inclusión obedece a la vigencia permanente de esos conceptos, aunque los encontrarán actualizados y revisados.

Muchos colegas me solicitaron que preparase un trabajo que profundice sobre el tema, y este libro se escribe como consecuencia de esa solicitud y también de estudiantes y lectores de otra obra anterior, también de mi autoría: *La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones*, publicada en primera edición en 1987 y reeditada por Ediciones Macchi en otras cuatro oportunidades. En esa publicación el tema de la detección de las necesidades se trata muy superficialmente, dado que la intención de la misma es dar un marco de referencia sobre todo el problema de la capacitación. De hecho, es re-

comendable que quienes lean la presente obra, lo hagan contando con una adecuada visión global sobre la problemática de la capacitación.

Este trabajo pretende contestar, por lo menos, cinco grandes preguntas:

- ¿Cómo se generan las necesidades?
- ¿Cómo se hace para identificarlas?
- ¿Cómo se las analiza?
- ¿En qué contexto se manifiesta esta necesidad?
- ¿Qué hacer con ellas?

Si desde mi experiencia de más de casi cincuenta años trabajando en capacitación logro conectarme adecuadamente con la actual problemática del lector, esta obra debería servirle para:

- Detectar las necesidades con mayor anticipación.
- Hacer un tratamiento más profesional de las mismas.
- Asegurar una cobertura integral de todos los aspectos de la necesidad.
- Hacer un procesamiento más ordenado de las necesidades.
- Definir mejor quiénes son los involucrados y las diferencias de necesidad de los distintos grupos frente a un mismo tema.
- Reconocer lo que la gente ya aprendió sobre el tema de forma tal que se evite enseñar lo que ya se sabe.
- Identificar qué otras cosas hay que hacer, además de capacitar, para que se aumenten las posibilidades de que lo aprendido se use.
- Solicitar al diseñador educativo con mayor claridad qué es lo que se necesita.

### ALGUNOS COMENTARIOS ANTES DE COMENZAR

No está de más recordar y tener presente, como idea previa a cualquier consideración sobre el tema, que estaremos trabajando sobre

**una parte** del proceso de capacitación; que la capacitación, por su naturaleza y razón de ser, es un recurso de los procesos organizacionales, una herramienta de la gestión, un soporte del quehacer cotidiano, un medio, y no un fin, de las organizaciones productivas; que la capacitación tiene un rol en el proceso social, que tiene que ver con las personas, con su proyecto laboral y que, por lo tanto, es una oportunidad de crecimiento tanto para las personas como para la organización.

Y también vale recordar la advertencia de que **la misión de la capacitación no es que las personas hagan las cosas, sino que estén en condiciones de hacerlas.**

Si una persona no está capacitada para hacer algo, seguramente no lo hará; pero si está capacitada, no podemos asegurar que lo hará. Otras fuerzas organizacionales deberán actuar para ello. Por lo tanto, la capacitación es condición necesaria, pero no suficiente del hacer de las personas.

Todo acto educativo comienza con una decisión política y la fuerza que tenga esta decisión de acuerdo con los intereses del negocio harán más fácil o más difícil que los aprendizajes se vean trasladados a la tarea.

### QUE ENCONTRARA EL LECTOR EN ESTE LIBRO

El primer capítulo, **¿Qué es una necesidad de capacitación?**, intenta definir el problema, sus características y su ubicación dentro del proceso global de la capacitación.

El segundo capítulo, **¿Cómo se generan?**, procura mostrar los diferentes caminos por los cuales una necesidad de aprendizaje aparece en el contexto de la realidad de una organización.

El tercer capítulo, **¿Cómo se las identifica?**, busca desarrollar algunas ideas prácticas y útiles, las que, sin pretender constituir una metodología, sirven para que cada uno según su situación y circunstancia encuentre un camino ordenado para hallar los requerimientos educativos de una cierta organización.

El cuarto capítulo, **¿Cómo se las analiza?**, intenta señalar los distintos aspectos que deben ser explorados de una cierta necesidad de capacitación, de forma tal que se minimice el riesgo de dejar de lado algún aspecto importante y, en consecuencia, estar en mejores condiciones de producir la respuesta más adecuada.

El quinto capítulo, **El entorno**, trata de llamar la atención sobre los aspectos contextuales de la necesidad, dado que ésta nunca estará aislada y lo que haya sucedido o esté sucediendo generalmente es relevante para una mejor comprensión de la necesidad.

El sexto capítulo, **Y ahora ¿qué hago?**, busca orientar al lector sobre la forma en que debe organizar la información recogida de manera tal que pueda trasladarla a quien va a producir el diseño de la respuesta educativa de manera sistemática, facilitando el buen resultado.

## Capítulo 1

### ¿Qué es una necesidad de capacitación?

*Este capítulo intenta definir el problema, sus características y su ubicación dentro del proceso global de la capacitación.*

#### LA IDEA PRINCIPAL

Si un cazador va a cazar liebres, el conocimiento más importante que debe tener es "¿Qué es una liebre". Si no fuese así, podría terminar cazando un zorrino o cualquier otra cosa.

Si queremos detectar necesidades de capacitación, lo primero que debemos tener en claro es: "¿qué es una necesidad de capacitación".

Hace ya bastantes años, el tan discutido como importante ROBERT MAGER dijo que:

"...lo único que justifica la existencia de la capacitación es que en alguna parte hay alguien a quien se le requiere que haga algo que no sabe hacer."

A partir de esta idea tan simple, es posible construir una línea de pensamiento que nos puede ayudar en nuestro intento.

Podemos imaginar tres ejes de pensamiento:

### 1. "Hay alguien"

Sí, la capacitación es algo vinculado a las personas. Si bien en los últimos años hemos progresado mucho en entender la problemática del aprendizaje de las organizaciones, en esta parte de nuestro trabajo, nos limitaremos a pensar el problema educativo desde la persona.

Además, veamos que la posición de este "alguien" es de orden "situacional". No lo miramos sino dentro de una cierta situación, que lo desafía y lo demanda.

De alguna manera ese "alguien" está involucrado en una situación que le plantea cosas.

### 2. "A quién se le requiere que haga algo"

Aquí distingamos los dos verbos: "Requerir" y "Hacer". Nuestro "alguien" enfrenta una situación de demanda sobre su persona. De alguna forma existe o existirá una compulsión, personal o institucional, que se hace presente en ese "requerir".

Esta persona está asumiendo que existe cierta responsabilidad por la que debe responder. El mismo, otra persona o una organización ha instalado esa sensación de "requerimiento". De alguna manera, por sí o por otros, deberá responder por esa "demanda".

Aparece una tensión, la cual está referida al plano del "hacer". En realidad, esta tensión se resuelve con un cierto "hacer". Si este "deber hacer" "se logra", desaparece la tensión.

Generalmente, este "hacer" esperado está más o menos definido, está más o menos conocido en sus requerimientos por quien debe hacerlo, pero, con seguridad, está asumido como algo que debe ser hecho por él.

En muchos casos, se sabe qué es lo que se debe hacer, se dispone de parámetros para evaluar si ese hacer es el esperado o no, si sus diferencias están dentro de lo admisible y tolerable o no. Esta percepción del "deber hacer" es una parte importante del proceso de detección de la necesidad.

### 3. "Qué no se sabe hacer"

Nuestro "alguien" está en problemas; más o menos sabe lo que se le requiere hacer, sabe que debe hacerlo, pero no lo sabe hacer.

¡Ha aparecido la necesidad de capacitación!

Alguien que debe hacer algo, sabe que debe hacerlo, pero no sabe hacerlo.

Un complejo mundo se presenta por delante. La situación en la que está involucrado le dice que el "no saber" no es ni explicación ni excusa para que "no se haga". La tensión aumenta porque ese "deber hacer" es asumido por la persona; él sabe que es él quien lo "debe hacer".

No importa la manera en que este problema sea resuelto, si este "alguien" termina haciendo lo que se esperaba que haga, ha existido aprendizaje y la necesidad de capacitación ha sido satisfecha.

Por supuesto que esta primera aproximación es demasiado sencilla y por cierto incompleta, pero es muy útil para empezar.

En realidad, muchas veces este "no saber hacer" es claro y bien definido.

Por ejemplo, supongamos que aparece un nuevo sistema informático que jamás hemos visto y que se aplicará en nuestro puesto de trabajo. Es muy probable que yo no necesite mucho esfuerzo para darme cuenta de que, si no mediase algún proceso de aprendizaje, no podré hacer lo que deba hacer.

Pero en otras oportunidades la cosa no es ni tan clara ni tan definida.

Por ejemplo, supongamos que estoy trabajando en la producción de algo cuyo producto final es satisfactorio, pero no lo es el costo o el tiempo que utilizo para lograr esa producción.

En realidad, no es fácil saber si esa diferencia entre lo que estoy logrando y lo que se espera que consiga es un problema de tecnología, de materia prima, de condiciones de trabajo o de que yo no sé trabajar de la manera que permitiría lograr ese costo o ese tiempo de producción.

Así es que esta primera aproximación que hemos hecho, útil, pero parcial, nos sugiere que avancemos un poco más.

Si vamos a hablar más técnicamente de las necesidades de capacitación, convendrá que nos detengamos en precisar con mayor detalle de qué estamos hablando.

Por cierto que pretender una definición ajustada es imposible, pero si aceptamos las lógicas limitaciones de toda definición podríamos intentar la siguiente:

“Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.”

Esta definición engloba un espectro de situaciones tan amplio que para su comprensión práctica se requiere una discriminación mayor.

El detalle principal que diferencia a una necesidad de capacitación de todos los otros factores por los cuales tampoco se podría realizar una tarea o función deseada es su causa: la carencia de los conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarios para el desempeño adecuado.

Por cierto que puede haber múltiples razones para que una persona que dispone de los conocimientos, las habilidades y aun las actitudes requeridas por la tarea, no la desempeñe o no lo haga con el nivel requerido.

Desde la simple falta de motivación para hacerlo, ya sea por disconformidad con la situación en la que está involucrado, debilidad de la conducción, insatisfacción salarial, crisis personales, otras prioridades, hasta razones más profundas, podrían hacer que alguien que potencialmente esté en condiciones de hacer una tarea no la haga o no la haga en el nivel deseado.

Muchas veces se han confundido estas situaciones con necesidades de capacitación.

Se ha dicho: ¡Hagamos un curso para motivar a la gente!

Perdón, recuerde que los cursos no se hacen para motivar a la gente, sino para que la gente aprenda. Por supuesto que si se percibe la utilidad de ese aprendizaje, se motivarán, pero ¿quién podrá “motivarse” si lo llevan a un curso donde le “enseñan” lo que ya sabe o lo que no necesita?

Se ha dicho: ¡La gente no se siente atendida por sus supervisores, hagamos un curso para demostrarles que en esta empresa nos ocupamos de ellos!

Piense lo bien que se sentirán los supervisores que forman parte del sistema de autoridad y poder de su organización.

Se ha dicho: ¡Nuestros productos no son demasiado competitivos, así que hagamos un curso de ventas para que los vendedores tengan más *punch* y los vendan igual!

¿Puede imaginar el final de esta historia?

Obviamente estas situaciones planteadas así parecen ridículas, pero acaso ¿nunca escuchó algo así? Les puedo asegurar que yo las he oído demasiadas veces.

Lo que pasa es que no son pocas las veces en que queremos compensar con capacitación otros tipos de carencias de la organización.

Este enfoque no funcionó, no funciona, ni funcionará nunca y, por supuesto, si se siguiese adelante con cualquiera de los ejemplos dados, todos sabemos que la situación empeorará. ¡Y pobre del capacitador que haya aceptado hacer esos “cursos”!

Profundicemos un poco los ejemplos de más arriba.

El primer caso nos habla de desmotivación. ¿Estamos frente a una necesidad de capacitación?

Veamos: el indicador que señala un cierto grado de insatisfacción es la falta de motivación y deberíamos preguntarnos si ésta proviene de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes para la realización de la tarea.

Si la respuesta fuese afirmativa, estaríamos frente a una necesidad de capacitación.

Pero si fuese negativa, deberíamos explorar las causas y si, por ejemplo, entre éstas aparece que los supervisores de los "desmotivados" no saben integrar su equipo, o administrar los conflictos, o reconocer los logros o cualquier otra carencia de una habilidad propia de la función supervisora, entonces también estamos frente a una necesidad de capacitación... ¡pero de los supervisores! Así que, por favor, no hagamos un curso para los supervisados.

En cambio, si la desmotivación obedece a problemas salariales, malas condiciones de trabajo o cuestiones semejantes, no enfrentamos una necesidad de capacitación de estas personas.

Si tomamos el segundo ejemplo (el de los productos poco competitivos), podemos observar cómo vuelve a aparecer la ridiculez de pretender arreglar las cosas en el lugar donde no están mal, o por lo menos, donde hay otras cosas que arreglar antes.

Aquí el indicador de una insatisfacción es una debilidad en las ventas. El efecto está correctamente identificado, está mal identificada la causa, ya que si se acepta que el producto no es competitivo, podríamos hacer todos los cursos del mundo y los productos seguirían con dificultades en las ventas.

Pero el indicador está y podríamos preguntarnos si los responsables de hacer que los productos sean competitivos "saben" hacerlo. Allí podría haber una necesidad de capacitación.

En estos ejemplos que analizamos, observamos un error en la forma en que se pretende tratar un problema, evidentemente no ha habido una acción seria de análisis y evaluación de la supuesta necesidad de capacitación. ¡Pero los indicadores están! y es posible que nos muestren el camino para detectar una necesidad en un lugar distinto del que aparece el indicador.

En los ejemplos analizados, los indicadores son situaciones insatisfactorias en el desempeño de la gente.

Es cierto que los supervisados están desmotivados y también es cierto que los productos no se venden como quisiéramos, es decir que los vendedores no están logrando el desempeño buscado, pero el problema no está en ellos.

Este tipo de necesidades de capacitación ya "está" en el presente y son diferentes de las que aparecen cuando desarrollamos un proyecto, pues éstas sobrevendrán en el futuro como desvío de la conducta si no se hiciese a tiempo una actividad formativa eficiente.

Dado que estos distintos tipos de necesidades plantean problemas y situaciones diferentes, se justifica que las clasifiquemos y estudiemos por separado.

Advierto que el caso de las necesidades de capacitación que formula un proyecto será estudiado con mucho detalle más adelante por sus particularidades.

## LOS TIPOS DE NECESIDAD

En la parte anterior ya planteamos una primera división de las necesidades desde una visión temporal: las que ya tenemos y las que "produciremos" al implementar un proyecto.

Con respecto a las segundas, diremos que a su vez podemos dividir las en dos grandes grupos por el tratamiento diferente que merecerán cuando llegue el momento de actuar sobre ellas.

Estas dos categorías corresponden a estas situaciones:

- si el proyecto incorpora actividades o tareas que nunca han sido hechas;
- si el proyecto cambia la manera en que se está haciendo alguna cosa.

Nos ayudará si les damos nombres:

- Llamaremos "necesidad de capacitación por **discrepancia**" a aquellas que ya tenemos y obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio por la razón de que se carece de los conocimientos, las habilidades o las actitudes requeridas.
- Llamaremos "necesidad de capacitación por **cambio**" a aquellas que sucederán por el hecho de que modificaremos la manera de hacer algo que actualmente se está haciendo de una forma distinta de la que requerirá el proyecto.

- Llamaremos "necesidad de capacitación por incorporación" a la que surgirá como consecuencia de que el proyecto contempla la realización de tareas que actualmente no se están haciendo.

Trabajemos estos tipos de necesidades con algunos ejemplos para su mejor comprensión.

### Necesidades por DISCREPANCIA

Estas ya las tenemos. Una secretaria "bilingüe" no logra buenas traducciones al inglés. Un analista de créditos asume riesgos mayores que los prudentes porque no sabe hacer una buena revisión de los documentos. Un gerente pone en riesgo sus proyectos porque no los presenta adecuadamente y no los entienden.

En estos casos, algo que debería hacerse en un cierto nivel no se está haciendo y se incurre en riesgos o costos adicionales.

Estamos frente a una **discrepancia**. Pero recordemos que esta condición puede ser considerada como una necesidad de capacitación solamente si la causa de ese desempeño insatisfactorio es una falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

¿Qué problemas podemos esperar frente a este tipo de necesidades? Sin duda el mayor de todos es si reconocen la discrepancia todos los involucrados.

En otras palabras, deberemos contestar a la pregunta: ¿Todos los que tienen que ver con la "discrepancia" aceptan que las cosas no se están haciendo como se espera y la razón es que el que las está haciendo no tiene suficientes conocimientos, habilidades o actitudes?

Caramba, esto no es tan fácil.

Póngase usted mismo como ejemplo, recuerde cómo lo tratan en algunas oficinas públicas. Supongo que generalmente usted no se va conforme con la manera en que fue atendido (cuidado, hay honrosas excepciones). ¿Cuántos de esos empleados aceptarán durante una conversación con sus amigos que ellos no atienden bien al público? ¡Hasta es probable que digan que lo hacen muy bien!... ¡Y no se asom-

bre de escucharlos quejarse de cómo son atendidos cuando ellos van a hacer algún trámite a otra oficina!

¿Se imagina lo que dirían si usted les dice que lo atienden mal porque no saben hacerlo bien?

Complicquemos un poco más. ¡Se imagina lo que diría el Jefe de esa oficina si le informamos que no estamos conformes con la calidad de atención recibida, que estamos seguros de que no fuimos atendidos bien porque el personal no sabe hacerlo y... que además creemos que no saben hacerlo porque él no sabe entrenarlos para ello! ¿Y si además le decimos que nosotros podemos entrenarlo para que esté en condiciones de capacitar a su gente para que nos atiendan bien?

Si lográsemos salir ilesos de esa situación, estaríamos en la extraña posición en que nos encontramos los capacitadores cuando enfrentamos una necesidad por discrepancia... ¿Discrepancia para quién?

Como en esta parte del libro me propuse perturbar un poco al lector, le haremos una pregunta (¡No se enoje!):

— ¿Cuáles son "sus" discrepancias en su propio trabajo?

— ¿Qué cosas está usted haciendo por debajo de las expectativas o necesidades y la razón es que usted no posee suficientes conocimientos, habilidades o actitudes para ello?

¿Ve que no es tan fácil? ¿Sabe por qué?

Porque no tenemos el hábito de pensar demasiado en lo que hacemos, y mucho menos en lo que se espera de nosotros; tampoco tenemos la costumbre de hablar de esto con nuestros jefes o con nuestros colaboradores.

Y además, y fundamentalmente, porque tenemos distintas visiones de las cosas. En general, somos bastante tolerantes con nosotros mismos... y esto demora nuestro propio progreso.

Efectivamente, no es fácil trabajar con las discrepancias.

Veamos qué hacer:

Necesitamos cierta coincidencia de cuatro figuras:

- la del "discrepante";
- la de su jefe;
- la del sistema de poder de la organización que deberá decir que desea "ese" cambio;
- la del capacitador, porque quien deba operar sobre esta necesidad deberá entenderla en toda su amplitud.

Quien no perciba las consecuencias negativas de una discrepancia, raramente la admitirá, y con seguridad no entenderá por qué debe "aprender" algo que está convencido que hace "correctamente".

¿Cuántos supervisores que han ido a un curso sobre supervisión lo han hecho teniendo claro que es lo que necesitan aprender?

¿Cuáles son las consecuencias de estas dificultades de percepción?

En el campo organizacional, seguramente permanecerá el desvío de la conducta y además se desprestigiará la actividad de entrenamiento.

En el campo educativo, no contaremos con motivación o, peor aún, ésta será negativa, no habrá aprendizaje, habrá resistencias y probablemente se acepte que "esto es muy bueno... para los otros".

Si bien no es tema de este libro, que se centra en la detección de las necesidades, y no en su tratamiento, queremos tranquilizarlo informándole que hoy la tecnología educativa también ha avanzado en este campo y se están logrando avances interesantes para atacar estos problemas.

¡Ah! un momento... si el "discrepante" acepta esta situación, estamos en el mejor de los mundos posibles, porque él mismo será el impulsor del proceso de aprendizaje.

Cuando una cultura organizacional es efectiva y sana, cuando hay clima de participación y las comunicaciones son buenas, cuando se muestran con claridad las ventajas para el participante de hacer las cosas de una manera mejor, cuando los objetivos están claros, no se sorprenda si las necesidades de capacitación por "discrepancia" son detectadas por... los propios "discrepantes".

### Necesidades por CAMBIO

Estas son necesidades que sobrevendrán cuando un proyecto cambia la manera de hacer algo que ya se está haciendo y se está haciendo bien, pero algo justifica el cambio y éste no se lo podría hacer si no mediase alguna forma de aprendizaje.

¿Con qué nos vamos a encontrar?

Primero, con que estas situaciones son más comunes de lo que uno piensa. Los avances tecnológicos, la necesidad de bajar costos o tiempos, la necesidad de lograr una cierta calidad, la necesidad de equilibrar lo que ha hecho un competidor, una nueva disposición legal o reglamentaria, etc., etc., son situaciones que nos fuerzan a buscar otra manera de lograr lo que hoy ya estamos haciendo.

Segundo, que la gente no celebra estas situaciones a menos que la novedad las libere de algún esfuerzo o riesgo.

Debemos esperar las conocidas resistencias a los cambios cuyas causas y efectos no desarrollaremos por demasiado conocidas, excepto en lo que hace a los procesos de aprendizaje.

Al adulto le cuesta aprender... ¿Aprenderé? ¿Y si no lo consigo? ¿Qué me pasará?

Toda propuesta de cambio contiene una cuota de amenaza para el adulto que se preguntará por qué deberá abandonar lo que ya sabe y se siente seguro al hacerlo, para realizarlo de otra manera que desconoce y por lo tanto le genera inseguridad. ¿Correr estos riesgos, para qué? ¡Para obtener lo mismo que ya está logrando!

En forma semejante a las discrepancias, volvemos a encontrarnos con los problemas de percepción.

Seguramente este cambio procura beneficios ¿Para quién?... ¿Para el que corre el riesgo de fallar en el aprendizaje? ¿En qué medida y de qué forma?

Los cambios afectan el campo de los afectos personales.

Muchas personas que durante tiempo le han "tomado el gusto" a su trabajo sienten como un despojo una propuesta de cambio. Por supuesto que no es así para quien ha tomado la decisión de que el cambio suceda.

Las propuestas de cambio podrían afectar el prestigio que proviene de quien es un experto en hacer la tarea de la manera que será cambiada.

Algunos de ellos son "fuente de consulta" y sienten gratificación por ello. Por cierto que esto es muy legítimo y valioso. Define en buena manera el tipo de vínculo que la persona desarrolla con lo que hace y con la Organización que valora ese hacer.

¿Podemos imaginar qué se siente cuando en una situación así viene alguien y nos dice que ahora lo que estamos haciendo ya pertenece al pasado y que lo haremos de otra manera?

Por supuesto que no estamos proponiendo renunciar a los cambios. Simplemente estamos destacando un área de movilización personal que tiene singular impacto frente al proceso de aprendizaje.

¿Cuáles son esos impactos?

Obviamente una vez más se afectará la variable motivacional. Habrá temores que dificultan el aprendizaje, "defensas" de la vieja manera de hacer las cosas, etcétera.

Pero el problema mayor que se presenta frente a las necesidades por "cambio" es el que proviene de la necesidad de producir un "desaprendizaje", además de producir el aprendizaje.

Esta es una actividad muy difícil de desarrollar por parte del educador, sin profundizar los temores y la sensación de amenaza que ya contiene la situación.

¿Cómo lograr el atractivo por lo nuevo y el "desafecto" por lo viejo sin descalificarlo?

Por cierto, estamos frente a un desafío de gran envergadura para el capacitador.

¡Cuidado con las simplificaciones! Una vez más para tranquilidad de los lectores, diremos que hemos avanzado mucho, pero aún falta mucho más. Y en este sentido la calidad de las relaciones establecidas, la forma en que comunican los proyectos de cambio, la "protección" que la organización le haga sentir a los involucrados, la participación en la elaboración de los cambios y el compromiso de la organización con sus miembros no le resolverán el problema al educador, pero se lo aliviarán bastante.

Por lo contrario, todo lo que haga el capacitador será estéril, si la organización falla en los aspectos señalados.

### Necesidades por INCORPORACION

Recordemos que llamamos así a aquellas necesidades que aparecen como efecto de incorporar una nueva actividad o tarea a algo que ya se está haciendo y no se lo podría hacer si no mediase un acto de aprendizaje en las personas que desarrollarán esta nueva actividad.

Las compañías de seguros incorporan nuevas coberturas, aparecen los cajeros automáticos cumpliendo otras funciones, los operarios que sólo manejaban sus máquinas ahora deberán hacer algunas tareas de su mantenimiento, los gerentes de las concesionarias de automóviles deberán organizar reuniones con clientes, etcétera.

Todos los días hay algo nuevo, algo que nunca hicimos y deberemos hacerlo. ¿Podremos realizarlo si no aprendemos algo sobre ello? Si percibimos que los promotores de seguros no venderían adecuadamente el nuevo producto, que los usuarios no aprovecharían la enorme inversión que significa un cajero automático, que los operarios no cuidarían bien de sus máquinas, que los gerentes harían papelones en las reuniones con los clientes y que la razón es simplemente que no saben hacerlo, pues estamos frente a una necesidad de capacitación por "incorporación".

¿Qué cosas diferentes se nos presentarán en estos casos en relación con los ya comentados?

Con toda seguridad deberemos enfrentar un buen número de resistencias parecidas a la situación de "cambio", sólo que en este caso no cargaremos con el difícil problema de tener que producir un "desaprendizaje" con todas sus implicaciones afectivas.

Pero las "incorporaciones" tienen su propia problemática.

Estamos frente a una nueva tarea, y frente a lo nuevo se produce todo un abanico de reacciones que van desde el abierto rechazo de los más conservadores hasta el exagerado entusiasmo de los aficionados a la innovación.

De todas formas, una incorporación altera el cuadro de la actividad y el "ranking" de los privilegios. Normalmente la novedad recibe cuidados y recursos que no reciben las actividades comunes.

Por supuesto que todo aprendizaje requiere un campo motivacional positivo, y las novedades, mientras lo son, favorecen la aparición de esta sensación de que "ahora esto es lo importante". Estas fuerzas positivas en la organización pueden y deben ser aprovechadas por el capacitador, pero no se debe confundir el atractivo de lo novedoso con la voluntad de aprender.

El capacitador deberá "reprocesar" los sentimientos positivos buscando motivaciones más de fondo para crear un campo propicio para el verdadero aprendizaje.

No se debe olvidar que siempre habrá un sector de personas cuya capacidad de influir no debe despreciarse, que siempre verán a las incorporaciones como "más trabajo por el mismo sueldo" y que consciente o inconscientemente estarán actuando en forma negativa en este campo motivacional.

Una vez más, cuando una organización logra buenas comunicaciones entre sus miembros, tiene cohesión y coherencia en sus cuadros de conducción, consigue comunicar con claridad sus objetivos y estos armonizan con las expectativas de sus miembros; estará en mejores condiciones de resolver sus requerimientos de capacitación por incorporación.

*Nota 1: El lector se preguntará dónde hay una organización que cumpla con las condiciones de excelencia que hemos descrito como ideales para el trabajo con la formación de las personas.*

*No se preocupe, yo tampoco la conozco; es más, creo que no la hay....*

*Por eso encuentro necesidades de capacitación...*

**Nota 2:** Las necesidades de capacitación de una persona que ingresa a una organización o a un nuevo puesto de trabajo deben considerarse como necesidades por incorporación, en tanto deberá hacer algo que nunca hizo.

*De todas maneras, es obvio que algunos de estos casos presentan matices particulares, como el caso de la inducción a la empresa, pero estos problemas se ubican más en la etapa de diseño que dentro de la detección de la necesidad.*

*Obviamente "detectar" que alguien que se incorpora a un nuevo puesto de trabajo necesita capacitación no es precisamente una hazaña...*

## ¿QUIEN DEBE DETECTAR LA NECESIDAD DE CAPACITACION?

Esta pregunta sorprendería a quien piense en la detección de necesidades de capacitación en forma tradicional.

Para quien piense así la respuesta es obvia: el capacitador.

Y esto es cierto, pero es parte de la verdad. Hoy podemos hacer una visión más completa y más rica de la cosa.

No hay duda del lugar fundamental que en este proceso ocupa esa persona a quien llamamos "el capacitador", pero veamos el punto desde otra perspectiva.

Para ello, démosle sentido a la palabra "detectar". El diccionario define esta palabra como: "Poner de manifiesto lo que es difícil de ser observado directamente".

Si de esto se trata, ¿alcanza con que el "capacitador" se de cuenta, o hace falta algo más para que el proceso de aprendizaje resulte efectivo?

En un párrafo anterior dijimos que una necesidad de capacitación alcanzará su verdadera dimensión en la medida en que sea reconocida por todos los involucrados en aquello que debe "ser hecho" y tam-

bién reconocer que no puede ser hecho por quien debe hacerlo porque no sabe hacerlo.

¿Cómo se llega en un contexto organizacional a una situación como la que hemos descrito hasta ahora? Estudiaremos profundamente este aspecto en el próximo capítulo, pero parece interesante revisar algún detalle en este momento.

En un contexto multipersonal como lo es el de una organización, la visión de lo que se necesita aprender raramente será la misma desde el punto de vista de los diferentes actores intervinientes.

Tomemos como ejemplo algo que es muy común: la necesidad de contar con un sector de conducción intermedia calificado y profesional. Casi nadie discute este punto.

Además sería muy extraño, por lo menos lo es en mi experiencia, encontrar una empresa o cualquier otra organización donde haya una amplia satisfacción sobre el desempeño de estos mandos medios. También es habitual cierta disposición a realizar esfuerzos de entrenamiento para este segmento.

Pero, ¿en qué consiste este "hacer un buen entrenamiento de los mandos medios"?

Preguntémosle a sus jefes, los gerentes. Muy probablemente nos harán una descripción de sus expectativas sobre el desempeño de este sector que estará más cercano al comportamiento de los ángeles del cielo, que el esperable en individuos reales, que se desempeñan en ese contexto, con esa remuneración y con la cuota de poder que esos mismos gerentes están dispuestos a darles. (Comportamiento, además, que los propios gerentes no exhiben en sus propias conductas.)

Preguntémosle a sus colaboradores, los empleados o los obreros. Muy probablemente nos dirán que los mandos medios deberían ser entrenados para atender mejor sus propios intereses (el de los empleados y obreros).

Preguntémosle a los expertos en formación profesional. Probablemente nos suelten el último listado de teorías organizacionales enunciadas por iluminados "gurúes" a los que escucharon o leyeron recientemente y cuando uno mira a los supuestos destinatarios de este probable

entrenamiento se aterroriza de solo pensar en tener que plantearles semejantes teorías.

Bueno, ¡entonces preguntémosle a ellos mismos! ¡Después de todo son los principales involucrados y algo deben tener para decir!... Sí, usted ya sabe cuál es la respuesta más probable. Existen altísimas posibilidades de que digan que en realidad lo que hay que hacer es capacitar a los gerentes para que hagan una clara conducción, para que fijen adecuados objetivos, que sepan el negocio y que entiendan lo que a ellos les pasa. ¡Ah! Que además lo que hay que hacer es entrenar a sus colaboradores para que trabajen como se debe, que se atengan a sus indicaciones y que trabajen con espíritu de equipo, etc., etc., y que si se hace eso, ellos no ven qué necesidad de capacitación hay para ellos que son los únicos que además de "poner el lomo" son los que reciben los palos de los de arriba y de los de abajo...

¡Socorro!... es que cada uno de los que opinaron tienen algo de razón.

Con demasiada frecuencia, me encuentro con gente muy segura de que la capacitación es algo que necesitan... los otros.

Y hay razones para que así sea... lo que no justifica la autoexclusión que frecuentemente se hace. Veamos un poco este interesante tema.

Si estoy hablando con quien está elaborando un proyecto, es lógico esperar que él perciba necesidades de capacitación de aquellas personas que deberán hacer cosas diferentes de las que están haciendo, y en este caso, es justificable que quienes van a tener que modificar su trabajo tengan necesidades de capacitación que no perciben por el simple hecho de que en muchos casos ni siquiera saben que existe un proyecto que los involucra.

En estos casos, el problema no está más allá de la forma en que se comunique el proyecto.

No obstante, la experiencia indica que en muchos casos esta comunicación no es muy clara y el responsable de la capacitación deberá ocuparse de que queden tan claras como sea posible las nuevas demandas y las razones de este cambio.

En el caso de las discrepancias, es decir, aquellas situaciones donde lo que se está haciendo difiere de lo que se espera que se haga, la cosa suele mostrar algunas dificultades adicionales.

La experiencia demuestra que no son demasiado frecuentes los casos en los cuales los jefes directos hablan con claridad con los colaboradores sobre estas diferencias y en muchas ocasiones esperan que sea el capacitador quien las ponga de manifiesto.

Obviamente esto es un grave error. Sólo el responsable directo de quien se encuentra en discrepancia tiene la autoridad, la claridad y la objetividad para señalarla. Además, es el único en condiciones de señalar las consecuencias de actuar con esta discrepancia y las ventajas de resolverla.

¡Cuántas veces hemos recibido en nuestros cursos a participantes que vienen "a hacer un curso", que ni siquiera saben muy bien de qué se trata, por qué lo deben hacer ni quién lo pide!

¡Cuántas veces hemos recibido participantes cuyos supervisores protestan por tener que enviar gente al "curso que organizan los de capacitación"! ¡Casi como si les estuvieran haciendo un favor a "los de capacitación" para que justifiquen su existencia dentro de la empresa!

Y podríamos seguir señalando una enorme cantidad de situaciones donde trabajar con la necesidad de capacitación se hace difícil por el simple hecho de que no se cumple uno de los requisitos fundamentales del proceso educativo: **todos los involucrados deben coincidir en la percepción de la necesidad aunque haya diferentes matices entre los distintos observadores.**

¿Quiénes son los que deben "detectar" la necesidad?

En primer lugar, **el participante**. Si éste no sabe en qué "discrepa" cuando la actividad está destinada a resolver una discrepancia o si no está enterado de qué es lo que le exigirá un nuevo proyecto, será muy difícil lograr un aprendizaje exitoso.

En segundo lugar, **el jefe directo del participante**. El debe tener en claro la necesidad. Si hay una discrepancia, es él el responsable de corregir esa situación en la situación de trabajo. Aquí debemos recordar que lo que hace la capacitación es poner a la persona en condiciones de hacer algo que no sabe hacer. El responsable dé que lo haga es su supervisor directo.

Obviamente, si hay un nuevo proyecto con nuevas exigencias, él debe tener claridad sobre esta nueva condición de trabajo.

En tercer lugar, es **la estructura de poder de la organización** la que también debe tener en claro la necesidad. Es este sistema organizacional el que determina los espacios de gestión que permitirán los desempeños buscados, es el que determina el sistema de premios y castigos por los cuales una conducta deseada será promovida o combatida, es el que fija las prioridades, es el que desarrolla la tolerancia necesaria por la cual es preferible un error cometido tratando de alcanzar el nuevo comportamiento que un acierto dentro de la conducta que se necesita abandonar.

En cuarto lugar, es imprescindible una gran claridad sobre la necesidad por parte de **las personas que intervienen en la administración del proceso de capacitación**. Ya sea el responsable de la capacitación que define lo que se hará y cómo se hará, ya sea el diseñador que preparará los medios educativos para resolver el problema o el propio instructor que administrará la acción educativa propiamente dicha; si todos éstos no tuviesen absoluta claridad sobre qué es lo que se necesita, es muy probable que estén aplicando el remedio adecuado... para otra enfermedad.

Así es que podemos concluir en que la "detección" de la necesidad concluye, de alguna manera, con una suerte de consenso entre estas cuatro figuras sobre los siguientes puntos:

- Algo que debe ser hecho no se está haciendo o no se está haciendo en la forma deseada.
- Sabemos quién o quiénes son los que deberán hacer cambios o incorporaciones en lo que están haciendo.
- Sabemos que no podrían hacerlo si no mediase alguna forma de aprendizaje.

El proceso de detección de la necesidad concluye cuando se ha alcanzado este consenso.

Dije al principio que todo proceso educativo comienza con un acuerdo político. Lo que acabamos de ver es un forma explícita de este acuerdo.

Los involucrados aceptan, aun con sus matices, la necesidad de aprender, ¡no de enseñar! Esta diferencia no es menor.

Es mucho más fácil obtener la decisión política de "enseñar". Lo necesario es obtener la aceptación de que se debe aprender.

El próximo punto que veremos guarda estrecha relación con esta idea.

### UN PUNTO DE LLEGADA Y UN PUNTO DE PARTIDA

Quisiera hacer una advertencia. Con cierta frecuencia he visto que dentro del proceso de detección de la necesidad se discute "qué es lo que deben aprender".

Esto es un error.

En el proceso de detección de la necesidad, lo que debe hacerse es **"poner en claro lo que deben hacer y por qué no lo hacen"**.

Lo que deberán aprender forma parte del **diseño de la actividad de aprendizaje**, simplemente, porque en muchos casos, en especial en las discrepancias, lo que diferentes personas deben aprender para llegar a estar en condiciones de hacer algo no es lo mismo.

Imagínese que en un banco, en una compañía de seguros o en una administradora de fondos de pensión se incorporan diez nuevos empleados que vienen de otras empresas del mismo ramo y que desempeñarán puestos iguales. Por cierto que es muy posible que sea bastante lo que ya conocen de la actividad. ¿Será lo mismo lo que tienen que aprender para hacer las cosas como se quiere que se hagan en esta nueva empresa? Ciertamente que no.

Observe que, en este caso, la necesidad de "hacer" es la misma. Todos deberán hacer lo mismo, pero no es lo mismo lo que tienen que aprender.

Así es que podemos concluir diciendo que la necesidad de capacitación indicará un punto de llegada y también deberá definir de alguna forma el punto de partida.

Ahora imaginemos que esa misma empresa decide incorporar para los mismos puestos a otros diez nuevos empleados, pero éstos provienen de otras actividades, nunca se desempeñaron dentro del sector. Una vez más: ¿Será lo mismo lo que tienen que aprender para hacer las cosas como se quiere que se hagan en esta nueva empresa? Es muy posible que sí o por lo menos será muy parecido.

Para el diseñador educativo, la segunda situación será más fácil porque todos están en "cero" y es posible que con el mismo diseño se resuelva el problema.

Pero en el primer caso la cosa es más difícil, porque si hiciese lo mismo con este grupo, el pobre instructor deberá soportar las feos caras, los cuestionamientos y las discusiones que aparecen cuando se les "enseña" a las personas lo que ya saben. De alguna manera deberá crear un mecanismo para que sólo estudien lo que no saben.

El punto de llegada es el mismo en los dos casos, pero no lo es el de partida.

En los próximos capítulos abordaremos las metodologías que solemos utilizar para poner en claro tanto el punto de llegada como el o los puntos de partida y, además, las características del contexto en que esta situación se presenta.

## Capítulo 2

### ¿Cómo se generan?

*Este capítulo procura mostrar los diferentes caminos por los cuales una necesidad de aprendizaje aparece en el contexto de la realidad de una organización.*

Las tres categorías de necesidades de capacitación que hemos identificado y estudiado en el capítulo anterior constituyen a su vez el final de otros tantos caminos por los cuales las necesidades de capacitación se generan.

De hecho, cualquier necesidad de capacitación por **discrepancia** estará asociada a alguna forma de desvío entre lo que se espera que suceda y lo que está sucediendo. Pero la pregunta adecuada para analizar este punto en este capítulo es: ¿Cómo se llegó a esa situación?

De hecho, cualquier necesidad de capacitación por **cambio** estará asociada a alguna insatisfacción o necesidad de mejora o actualización que alguien identificó en alguna parte del quehacer organizacional. Una vez más la pregunta clave es: ¿Cómo se llegó a esa situación?

Y también, de hecho, si estamos frente a una necesidad de capacitación por **incorporación**, es porque de alguna manera se ha llegado a la situación por la cual la organización deberá hacer algo que no estaba haciendo. También aquí será bueno preguntarnos: ¿Cómo se llegó a esa situación?

Alguien podría preguntarse en este punto: ¿Para qué quiero yo saber cómo se produjeron las necesidades, si mi responsabilidad es detectarlas?

Por supuesto que la respuesta es obvia y tiene varios aspectos a considerar.

Por una parte, muchas veces una necesidad de capacitación aparece como consecuencia de otra necesidad de capacitación.

Por ejemplo, tenemos discrepancias en el desempeño de los operarios de la fábrica por falta de capacidad de los supervisores de hacer el entrenamiento necesario en el puesto de trabajo. O tenemos discrepancias en el desempeño de los vendedores porque los supervisores no los acompañan en las visitas a los clientes. ¿Y por qué no los acompañan? Porque están la mitad del tiempo en la sucursal haciendo tareas administrativas. ¿Y por qué están en la sucursal haciendo tareas administrativas? Porque los vendedores no saben hacerlas.

¡Vea qué interesante! La necesidad de capacitación en cuestiones administrativas de los vendedores, generalmente descuidada, resta tiempo para que los supervisores hagan el *coaching* necesario para que los vendedores mejoren su desempeño en las ventas, donde también muestran discrepancias.

Y así podríamos seguir con una larga lista de ejemplos.

Por otra parte, saber cómo se producen las necesidades de capacitación ayuda a detectarlas tempranamente y, a veces, hasta a evitar que se produzcan.

Es evidente que una buena resolución de una necesidad de capacitación por cambio o por incorporación minimizará la aparición de necesidades por discrepancia.

También por otra parte, una comprensión más completa del proceso que lleva a la aparición de una necesidad de capacitación facilitará al capacitador el diálogo con los interlocutores adecuados, ya que si bien resulta obvio, es importante remarcar lo difícil que resulta detectar una necesidad en un sector o empresa cuyo "negocio" no se conoce razonablemente.

No hace falta ser un experto, pero trate usted de entender un proyecto del área de Sistemas, si por lo menos no maneja algo de su lenguaje;

o intente detectar la necesidad de capacitación de un proyecto comercial que pretende repositionar un producto si no conoce algo de marketing.

Reitero: no hace falta ser un experto, pero se necesita saber lo suficiente como para ser un interlocutor válido.

Muchas veces este aspecto exige algunas tareas "de campo" para entender debidamente las características de la necesidad.

Si bien esta práctica es decididamente insoslayable en la etapa del diseño, es imprescindible entender la necesidad de capacitación tal como se presenta en los hechos hace como muy recomendable la observación en la realidad, sobre todo si recordamos que la detección de la necesidad incluye definir un punto de llegada, pero también uno de partida.

Retomaremos este punto para verlo con más profundidad en el cap. 3.

Ahora les propongo explorar algunos aspectos interesantes sobre la forma en que aparecen las necesidades según su categoría.

Empecemos por los casos de **discrepancia**:

No siempre la realidad obedece a nuestros deseos e intenciones. Raramente los hechos suceden tal como los pensamos. Esto puede afectar nuestra omnipotencia, pero es bastante observable.

La verdad es que toda gestión correctamente diseñada incorporará algunos mecanismos de detección, análisis y corrección de los desvíos que se produzcan entre lo planificado o esperado y lo que realmente sucede.

## LOS DESVIOS

A veces los desvíos no son significativos y no se justifica hacer nada. Otras veces son tan grandes que la realidad manda revisar la consistencia y lógica de la situación que los denuncia.

Pero no estamos para ocuparnos de extremos. Estos casos son tan evidentes que no necesitan ser considerados.

La práctica muestra que en la mayoría de los casos los desvíos no se encuentran en los extremos, sino en el medio, y por lo tanto la labor con ellos requiere de mayor cuidado y trabajo.

La detección de un desvío resulta compleja por una multitud de causas de las cuales exploraremos algunas.

#### La falta de indicadores adecuados

No siempre se cuenta con un sistema de lectura de la realidad lo suficientemente claro como para advertir en forma temprana la aparición de un desvío. También es cierto que no siempre es posible y qué en otros casos, aun siendo posible, sería antieconómico.

#### La falta de actitudes adecuadas

En la cultura de algunas organizaciones, un desvío del resultado no es visto como un dato lógico y normal de cualquier gestión, sino como algo vergonzoso o digno de ser castigado.

No se sorprenda si en estos casos, el desvío se oculte aun cuando haya sido detectado.

La "cultura del error" es un tema crítico dentro de las culturas organizacionales, y son muy pocas aquellas que tienen un adecuado tratamiento de los desvíos. Los educadores sabemos que, en teoría, los adultos aprendemos tanto de nuestros errores como de nuestros aciertos, o tal vez más. Pero la práctica nos muestra que este aspecto no está tan generalizado.

#### La sobrevalorización de los resultados por sobre los procesos.

No son pocas las organizaciones en las que al final, si el resultado se logró, poco importará cómo se llegó a ello.

Por supuesto que no estamos diciendo que los resultados no son importantes, pero es de destacar que la capacitación está dirigida a enriquecer los procesos, y los resultados son la lógica consecuencia de ello.

No se sorprenda de la dificultad para detectar necesidades de capacitación por discrepancia en organizaciones que guardan estas características.

Es obvio que la lógica presión por los costos, la racionalidad de los esfuerzos, la mejor administración de recursos y, en definitiva, por privilegiar la eficiencia por sobre la eficacia va haciendo que estas conductas se vayan restringiendo, pero es real que aún son muchos los lugares donde esto no es así y las discrepancias quedan sepultadas en un mar de elogios para aquellos que lograron sus resultados "a cualquier precio".

Seguramente en estos casos, los aprendizajes requeridos están en el campo de los aprendizajes organizacionales que deberán suceder para corregir estas actitudes.

#### La falta de una supervisión adecuada:

En realidad, es muy difícil decir qué es una "supervisión adecuada" como no sea analizada dentro de una determinada situación.

No obstante, es evidente que una supervisión distante, pobre en *feedback*, débil en el trabajo de *coaching*, que maneja mal o poco la información, que trabaja poco con los procesos y se vuelca a los resultados, creará situaciones proclives a la aparición de desvíos en el desempeño.

Las situaciones mencionadas no agotan de ninguna manera las condiciones que favorecen la aparición de desvíos, pero son ejemplos suficientes de condiciones organizacionales que favorecerán la aparición de desvíos del desempeño.

Por favor, no olvidemos que no todos los desvíos del desempeño componen necesidades de capacitación por discrepancia, sino sólo aquellos que están basados en insuficientes conocimientos, habilidades o actitudes.

## CAPACITACION Y COMPETENCIAS

Sobre el final de la década del '90 apareció una corriente de estudios organizacionales que alcanzó difusión con el nombre genérico de "competencias".

Esta expresión está referida al conjunto de características personales que pueden ser relacionadas en forma causal con un resultado superior.

Dicho de otra manera, podríamos preguntarnos qué características tienen las conductas de una persona que podemos vincular a sus mejores resultados.

Esta línea de pensamiento arroja alguna luz al estudio del origen de las necesidades de capacitación en tanto nos hace inquirir sobre conjuntos de habilidades o capacidades determinantes de ciertos resultados.

Estos conjuntos son estudiados en relación con el diseño de puestos y también con la estructura, la cultura de la organización y las estrategias que debe seguir la persona que se desempeña en ese puesto.

La relación de la capacitación con los estudios de las competencias requeridas para el desarrollo de una cierta posición o función organizacional es muy clara, puesto que todo proceso educativo resulta mucho más fluido cuando a la persona se le ha clarificado cuáles son las conductas que, según la interpretación del diseño organizacional, favorecerán el éxito de su desempeño.

En este sentido, la comparación entre los desempeños actuales y los esperados puede ser un adecuado marco de referencia sobre los propósitos del aprendizaje.

A su vez, el estudio de las competencias, que originalmente se pensó desde las personas, puede extenderse a los grupos y las propias organizaciones, preguntándonos para qué es competente este grupo o empresa, y a partir de allí imaginar otras aplicaciones de esas mismas capacidades para la ampliación de los negocios.

El rol de la capacitación en estos casos es evidente.

En la Argentina, se implementó a partir de 1994 un sistema de jubilación privada. Las empresas que se incorporaron a este negocio desarrollaron fuerzas de ventas tan numerosas como eficientes. El costo de ese desarrollo fue altísimo.

Cuando el negocio de la afiliación ingresó en una "meseta", era obvio que no se podía desechar esa inversión y esa capacidad. Rápidamen-

te surgió la pregunta obvia: ¿Para qué otra cosa es competente esta fuerza de ventas? Y de esa manera las compañías entraron en otros negocios como los seguros por riesgos de trabajo, seguros de retiro, sistemas de rentas vitalicias, productos y servicios bancarios, etcétera.

Pasaron de ser compañías "monoproducto" a ser "multiproducto". El papel que le tocó a la capacitación en esa reconversión fue fundamental, y las estrategias educativas utilizadas tomaron en cuenta las competencias individuales y organizacionales desarrolladas en el negocio inicial.

El desarrollo de las competencias personales y organizacionales es otra fuente de generación de necesidades de capacitación.

## LOS PROYECTOS

Recordemos que las necesidades por **cambio** son aquellas que aparecen cuando algo que se está haciendo será hecho de otra manera, y que las necesidades por **incorporación** son aquellas que aparecen cuando algo que no se está haciendo deberá ser hecho.

Tanto unas como otras encuentran como base común la existencia de algún proyecto empresarial.

Este "telón de fondo" es tan importante para entender cómo aparecen las necesidades de capacitación que bien merece un cuidadoso estudio.

Además, es imprescindible que la persona que representa al sector de capacitación y está encarando una tarea de detección de necesidades tenga bien en claro cómo es que "nacen" los proyectos, porque en estos casos la posibilidad de observar conductas en la realidad es muy escasa o directamente inexistente, y la única alternativa es entender cómo le está "funcionando la cabeza" al que desarrolla el proyecto, para poder definir los comportamientos que el proyecto demanda de aquellos que estarán involucrados.

Pensemos, en primer lugar, que se muestra a los proyectos como la esencia de la vida empresarial. Una empresa que carece de proyectos simplemente ha dejado de serlo.

Sin embargo, la existencia de proyectos no garantiza el éxito de la empresa.

Los proyectos tienen requisitos, prioridades, razonabilidad, lógica interna y una serie de condiciones reconocibles para que puedan aspirar a ser exitosos.

Seguramente, el requisito más importante es que se cuente con gente capaz de concretarlos.

La razón de ser de una empresa, como su nombre lo sugiere, es "emprender".

El Diccionario de la lengua castellana define a "emprender" como:

"Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño. Se usa más comúnmente de los que encierran dificultad o peligro..."

Pues de esto se trata.

En realidad, toda actividad humana que implica un crecimiento, un desarrollo, una solución, en definitiva, alguna forma de cambio o modificación de la realidad, cabe dentro de esta definición.

Cuando imaginamos una "empresa", pensamos en una situación colectiva donde las personas encaran este "emprender" entre varias, porque no podrían producir esta modificación de la realidad por sí mismas.

Y si "emprender" algo por uno mismo es algo dificultoso y riesgoso por naturaleza, mucho más lo es cuando este "emprender" lo hacemos entre varios.

Pero nadie debe asustarse por esto. En la actualidad, son muy pocos los proyectos que podrían ser realizados por individuos aislados en relación con los que para su concreción necesitan de alguna forma de asociación humana.

Esto justifica el complejo y apasionante mundo de las organizaciones, ya sea que les llamemos "empresas" o con cualquier otro nombre que responda a la intención de obtener logros colectivos.

Por obvias razones nos referiremos con preferencia al mundo de las empresas, pero la mayoría de las cosas que describiremos tienen validez en cualquier otra forma de asociación humana, con pequeñas diferencias y matices.

Cuando alguien quiera hacer algo distinto de lo que se está haciendo, necesitará armonizar dos cosas:

1. Transformar sus ideas en proyectos.
2. Dotarse de la capacidad de transformar la realidad de acuerdo con el proyecto.

Veamos esto con cierto cuidado puesto que tal como está expresado no es más que una gran simplificación que todos conocemos y no hace falta este libro para superar este punto.

## COMO APARECEN LAS IDEAS

Les propongo que suspendamos por un momento nuestra preocupación por el aprendizaje, tomemos alguna distancia y miremos este punto desde la perspectiva de las personas.

La aparición de las ideas es algo que sucede en las personas. No se puede desvincular a las ideas de las personas.

Pero tampoco aparecen por sí mismas. Aparecen por haberse establecido alguna forma particular de relación entre la persona y lo que lo rodea, incluyendo en lo que lo rodea al mundo de ideas que lo contiene.

El requisito inevitable para que aparezca alguna nueva idea es que se produzca alguna modificación en la forma en que entendemos lo que sucede.

Esta es una condición necesaria, pero no suficiente. Veamos este punto con alguna profundidad mayor.

Ninguno de nosotros vive en el mundo ideal. Vivimos en un mundo real.

El mundo real raramente es el mundo deseado.

Este mundo real contiene muchas cosas que nos resultan satisfactorias y otras que no.

A veces el balance es tan positivo, que las cosas satisfactorias superan tanto a las insatisfactorias que no las percibimos o simplemente no nos importan.

Otras veces el balance es tan negativo, que nos pasa lo contrario, y creemos que este mundo no merece ser vivido.

Estas son posiciones extremas y, por lo tanto, excepcionales.

En la mayoría de los casos nos encontramos en algún punto intermedio entre estos dos extremos.

Generalmente, entre estos dos puntos extremos nos encontraremos en alguna situación que nos permite la percepción de alguna insatisfacción o de alguna oportunidad.

Si alguien está totalmente satisfecho con el mundo que lo contiene, es raro que se ponga a pensar cómo modificarlo.

Lo verdaderamente interesante es que tenemos tanto la capacidad de cambiar nuestra situación como la de cambiar nuestra visión de lo que nos pasa.

Así es que cuando nos aparece la percepción de la insatisfacción o de la oportunidad, comenzamos a sentir una sensación de "demanda". Surge el deseo de resolver la insatisfacción o de aprovechar la oportunidad.

Es muy posible que cuando logremos cambiar nuestra visión de lo que nos pasa, estemos en mejores condiciones de cambiar la realidad y, por lo tanto, modificar lo que realmente nos pasa.

Hay dos maneras básicas de producir este cambio en la visión de las cosas que nos pasan:

1. Por cambios que suceden dentro de nosotros.
2. Por cambios que suceden fuera de nosotros.

Veamos algo sobre la manera en que cambiamos la visión por modificaciones que suceden dentro de nosotros mismos.

No transcurrirá un solo día de nuestra vida sin que nos modifiquemos, aunque sea seremos un día más viejos.

Por insignificante que sea la diferencia, además de lo que llamamos "rutinas", cada día nos expone a circunstancias diferentes, viviremos emociones diferentes, deberemos resolver problemas diferentes, mantendremos diálogos diferentes, tomaremos diferentes posiciones frente a las cosas, diferente será nuestra voluntad de hacer o dejar de hacer, tomaremos decisiones diferentes... y así podríamos seguir.

Más allá de la conciencia que tengamos de ello, al final de cada día seremos diferentes.

La mayoría de las personas somos capaces de distinguir las zonas de satisfacción y de insatisfacción, y si éstas observan cierto equilibrio, lo llamamos "normalidad".

Sin embargo, esto que denominamos "normalidad" no es necesariamente lo que deseamos.

Lo que para unos es normal es inaceptable para otros que están mejor y deseable para los que están peor.

Estos puntos de equilibrio son tremendamente dinámicos y cambiantes. Lo que acepto como normal en cierta edad lo rechazaría en otra y lo desearía en otro momento de mi desarrollo.

El mundo laboral está cambiando. Parecería que hay una gran cantidad de capacidades que no son requeridas, y por otra parte son requeridas capacidades nuevas de las que no se dispone.

Es evidente que muchas habilidades que antes eran requeridas ya no lo son, y sí lo son otras que antes ni imaginábamos que fuesen a existir.

Sé que no digo nada desconocido, pero vale la pena tenerlo presente porque tenemos que cambiar la manera en que vemos las cosas también en este escenario.

Y, así sea que nos guste o no nos guste, tendremos distintas visiones de las cosas.

Podemos transformar esta situación en una fuente de conflictos o en una oportunidad para generar nuevas ideas.

Por supuesto que no tengo una solución mágica para lograr que esto sea así, pero la experiencia me ha mostrado algunos caminos alternativos que vale la pena comentar.

Cuando me pregunté cómo fue que aparecieron las nuevas ideas que vi aparecer, encontré cosas como éstas:

1. Comparando mis ideas con las de otros.
2. Incorporando nueva información.
3. Tratando de modificar el punto de vista.
4. Modificando los valores con los que miraba la realidad.
5. Definiendo mejor una situación deseada.

De todas estas maneras, y seguramente de muchas más, aparecen ideas valiosas y el deseo o la necesidad de llevarlas adelante.

Desde el punto de vista de la capacitación, en algún momento aparecerá la pregunta: ¿Y quién va a hacer esto?

Me ha sorprendido en no pocas oportunidades encontrarme con jefes de proyectos que postergan de manera incomprensible la pregunta formulada.

Parecería que confían en que los recursos humanos capacitados son ilimitados y están al alcance de la mano con gran facilidad. Pocas veces las cosas han resultado así. Lo cierto es que los recursos capacitados ni son ilimitados ni están tan al alcance de la mano excepto en situaciones excepcionales.

La historia de la capacitación está llena de ejemplos de proyectos interesantísimos y estratégicamente importantes que encontraron serias dificultades, cuando no el fracaso, por ocuparse tardíamente de contar con la gente preparada para llevarlos adelante.

Hay aquí una responsabilidad de quienes conducen los procesos de capacitación de estar atentos y prevenir sobre este riesgo.

Cuando tomemos seriamente la cuestión, nos habremos ubicado en un buen umbral para trabajar con las necesidades de capacitación.

Contamos con un buen ordenador para comenzar el trabajo:

Si la nueva idea implica cambiar la forma de lo que ya estamos haciendo, pues estaremos frente a una necesidad de capacitación por cambio. Si la nueva idea implica que alguien deberá hacer algo que no está haciendo, estaremos frente a una necesidad por incorporación.

## Capítulo 3

### ¿Cómo se las identifica?

*Este capítulo busca desarrollar algunas ideas prácticas y útiles, las que, sin pretender constituir una metodología, sirven para que cada uno según su situación y circunstancia encuentre un camino ordenado para hallar los requerimientos educativos de una cierta organización.*

En este capítulo, iniciaremos una etapa más "instrumental" de esta obra. Obviamente descartamos cualquier intento de desarrollar un "manual" para la detección de las necesidades de capacitación.

Creo que es imposible el desarrollo de una metodología de aplicación universal por mi profunda convicción de que cada persona involucrada en la actividad de capacitación debe desarrollar sus propios mecanismos de diálogo con la realidad y con las personas, buscando el camino más excelente para hacer su trabajo de acuerdo con sus propias características. Además se encuentran situaciones suficientemente distintas como para pensar que todas puedan ser tratadas de igual manera.

No obstante, es cierto que la práctica demuestra que realizar la detección de necesidades asegurando el paso por ciertas áreas o zonas del trabajo, si bien no garantiza el éxito, por lo menos asegura un tratamiento más completo y cuidadoso del problema.

Así es que lo que contiene este capítulo debería ser útil para aproximarse a este problema ordenadamente, para luego, en el cap. 4, poder abordar con más detalle aún algunos aspectos del trabajo de identificar las necesidades de capacitación.

## LOS CUATRO CAMINOS

¿Cómo podemos "empezar" a detectar necesidades de capacitación?

Por supuesto que existe más de un abordaje posible, así que lo que haremos es sugerir algunas de las formas en que hemos realizado este trabajo, dejando al lector la posibilidad de seleccionar aquella que en este momento más se aproxime a su situación, o mejor aún, dándole la posibilidad de encontrar la propia.

Lo haremos por los siguientes caminos:

### 1. A partir de los proyectos que tiene la organización

Esta forma es sin duda la más dinámica y rica de todas, además de ser, en la mayoría de los casos, aquella que más ayuda a lograr una de las cosas más importantes en la capacitación: La alineación con el negocio.

### 2. La revisión de los desvíos en los resultados

Esta forma de detectar necesidades ubica a la capacitación como un soporte del desarrollo global del negocio y, en general, tiene un destacado lugar cuando la empresa no está encarando proyectos importantes y atraviesa épocas de estabilidad en sus operaciones.

### 3. La alineación con otros proyectos de desarrollo de los recursos humanos

La capacitación no es lo único que hace la empresa por el desarrollo de su gente, y por supuesto si podemos armonizar la actividad educativa con estos otros programas, se potenciarán unos con otros.

### 4. Las encuestas de necesidad

Si bien es una forma de detectar necesidades que merece consideraciones críticas importantes, no sería razonable dejarla de lado, porque en ciertas circunstancias, bajo ciertas condiciones y para ciertos temas, tiene valor.

¿Cuál es la mejor? Todas y ninguna. Es obvio que en ciertos momentos, bajo ciertas condiciones y de acuerdo con las características de la empresa, de su negocio y aún de los usos y costumbres de la empresa, alguna resultará más apropiada que otra, y de hecho ninguna excluye a las otras, sino que en la mayoría de los casos se complementan.

La experiencia demuestra que siempre será una combinación de las alternativas lo que resultará recomendable, puesto que, como siempre pasa, es muy difícil que una sola manera de hacer las cosas pueda contener y dar respuesta a todas las situaciones.

Ahora les propongo que veamos con cierto nivel de desarrollo cada uno de estos cuatro "caminos" que hemos identificado para detectar las necesidades de capacitación.

### 1. LA REVISION DE LOS PROYECTOS QUE TIENE LA ORGANIZACION

Toda decisión que se toma en una organización puede determinar la aparición de necesidades de capacitación.

De hecho es muy difícil imaginar algún proyecto que no requiera que las personas involucradas deberán hacer algo distinto, en algún grado, a lo que están haciendo.

Al tomar conciencia de esto, deben analizarse cuidadosamente los planes y proyectos elaborados por las diferentes áreas de la empresa y es necesario establecer un contacto directo con aquellas personas que con mayor frecuencia generan las transformaciones.

Debe prestarse especial atención a aquellos proyectos que, por no involucrar a toda la empresa o por no ser de gran envergadura, corren el riesgo de pasar inadvertidos para el capacitador.

Ya sea que se trate de un cambio en alguna tarea o de la inclusión de nuevas máquinas o de modificar la estrategia comercial o cualquier otro cambio, siempre existirán requerimientos educativos que deben ser analizados para asegurar la cobertura adecuada en el momento necesario, dado que sólo un milagro haría que alguien que no sabe hacer algo lo haga bien sin que medie alguna forma de aprendizaje.

Por supuesto que enterarse tarde o ignorar la existencia del proyecto es una situación que le traerá bastantes dolores de cabeza a los capacitadores.

Suceden casos en los que son los últimos en enterarse de los planes de la empresa, y se recurre a los capacitadores cuando se toma conciencia de la dimensión del riesgo, muchas veces demasiado tarde o con el tiempo justo para proveer la capacitación requerida.

Para que esto no ocurra, o por lo menos para minimizarlo, la iniciativa la debe tomar el capacitador.

Existen en toda organización sectores que son más dinámicos que otros, son aquellos de donde suelen provenir los proyectos de cambio, o donde se gestan nuevos productos o estrategias comerciales.

Incluso dentro de estos sectores existen personas fácilmente identificables, a quienes ya se conoce por su creatividad y capacidad de innovación.

Para mantenerse informado, el capacitador debe frecuentar estos sectores y trabar contacto con los creativos e innovadores, ayudándolos a valorar las ventajas de un tratamiento anticipado de las necesidades de capacitación.

Hay un aspecto que debe tenerse en cuenta antes de cualquier consideración: ningún área o departamento o responsable de capacitación podrá cubrir todas las necesidades de capacitación que existen en una empresa. Por lo tanto, deberá buscarse algún mecanismo de selección de aquellas necesidades que resulten prioritarias para el negocio de la organización.

¿Cómo se hace esto? No lo sé muy bien, pero con algunos colegas un día que estábamos de buen humor desarrollamos "La técnica del insomnio gerencial". Si bien empezamos en broma, el avance nos permitió darnos cuenta de que, en relación con los proyectos que tiene la organización, esta idea era más seria de lo que pensamos en un primer momento. Creo que conocer esta "técnica" puede serles muy útil.

### La técnica del insomnio gerencial

Ese día estábamos bromeando un grupito de colegas sobre cosas que permiten identificar a un buen gerente general, y entre varios disparates dijimos que un buen gerente general es una persona que no puede dormir y, por lo tanto, la forma en que duerme podría ser un parámetro de medición.

Veíamos que, ya sea por los problemas que hay en su organización (¿desvíos, discrepancias?) o por los proyectos que quiere realizar para llevar adelante su negocio, estas pobres personas no pueden dormir.

Esta afirmación se hizo, dentro de la broma, a partir de la convicción de que un gerente general no puede pensar en sus problemas o proyectos en horarios normales, entonces lo hace durante la noche.

El siguiente postulado de la broma era que los gerentes generales se bañan antes de ir a su oficina.

A partir de tan sólida convicción "descubrimos" que el agua caliente aplicada sobre la "cabeza gerencial" suele disparar algunas ideas, las que, si bien maduraron durante el insomnio nocturno, aparecen en la cabeza del gerente general con mayor precisión durante el baño. ¡Se dio cuenta!

El siguiente paso se ubica en el momento en que el gerente general, entusiasmado con su idea, llega a su despacho, llama a su secretaria y dice: "Que vengan todos". Esto es suficiente, la secretaria ya sabe quienes son "todos".

"Todos" van llegando a sus oficinas, pero nada garantiza que hayan estado insomnes o que se hayan bañado, y ante el tipo de llamado hecho por la secretaria, saben que su jefe sí ha estado insomne y sí se ha bañado.

Por lo tanto, "todos" les dicen a sus colaboradores: "Paren todo que llamó el jefe". Los colaboradores saben qué es "parar todo" y siguen trabajando con lo que saben que no es parte del "todo" y esperan el regreso de sus respectivos jefes.

En la reunión del gerente general con "todos" es muy posible que la idea producto del insomnio y del baño haya adquirido la forma de un incipiente proyecto que muy probablemente intente corregir **discrepancias**, hacer **cambios** o producir **incorporaciones**.

*Nota: Si usted trabaja en una empresa donde el gerente general duerme bien, cambie de empresa tan pronto como pueda.*

A partir de allí "todos" vuelven a sus respectivas oficinas y los colaboradores mirarán sus rostros. Inmediatamente sabrán en qué grado el "paren todo" sigue en vigencia o si sus existencias seguirán más o menos tranquilas.

Pero todos los "todos" no vuelven a sus oficinas de igual manera. A algunos el incipiente proyecto los involucra más o distinto que a otros.

Los canales informales de comunicación (en mi país se llaman "Radio pasillo") comienzan a transmitir. Junto a las máquinas de café o en los baños se comenta lo que pasa y sucede el milagro: se comienzan a reordenar las prioridades.

A todo esto, ¿dónde está el Jefe de Capacitación?

Si está entre los "todos", repetirá lo que hemos descrito y reordenará sus prioridades tratando de involucrarse entre los que deben hacer algo para pasar de las ideas a los hechos.

Si no está entre los "todos", probablemente lo esté su jefe y dependerá de la forma en que el Jefe de Capacitación tenga educado a su Jefe cuánto tardará en saber lo que está pasando.

Si se entera junto a la máquina de café o en los baños, deberíamos bajar la calificación en la evaluación de desempeño del Jefe de Capacitación.

¡Bueno, después de todo sería peor que ni siquiera se entere!

En este punto descubrimos que la broma no lo era tanto y que en realidad este mecanismo informal tiene mucha importancia porque es el que marca las prioridades, las jerarquías de los problemas, señala dónde serán destinados recursos, y nos dimos cuenta de que si este proyecto, fruto del insomnio, requiere fondos para capacitación, los tendrá, si se requiere tiempo de la gente para la capacitación en este proyecto, nadie pondrá la menor oposición, y de que, por lo contrario, si se necesitase hacer algún esfuerzo de capacitación relacionado con este proyecto y el Departamento de Capacitación no lo hace, igualmente se hará por otro camino y el Jefe de Capacitación pagará el precio político por no estar en el lugar ni en el momento adecuado.

¡Ah! Y que no se le ocurra decir: "Esto no está en el plan ni lo tengo presupuestado".

En realidad, la sensibilidad de una gestión de capacitación para satisfacer los requerimientos educativos de un proyecto prioritario de la organización es uno de los indicadores de la calidad de sus servicios que más fácilmente se percibe.

Por otra parte, si un Jefe de Capacitación es capaz de "arrimar" ideas vinculadas a aquello que no deja dormir al gerente general, tienen muchas más posibilidades de ser escuchado que si va con otras propuestas.

Además, descubrimos que en la mayoría de las organizaciones dinámicas y sólidas no sólo los gerentes generales no duermen, sino que todo el mundo sabe qué es lo que no deja dormir al gerente general y a otros insomnes.

En la broma, analizamos el caso referido a un imaginario gerente general, pero este enfoque puede ser extendido a otras figuras clave de la organización.

**Pequeño autotest:** ¿Sabe usted qué es lo que no deja dormir a su Gerente General?

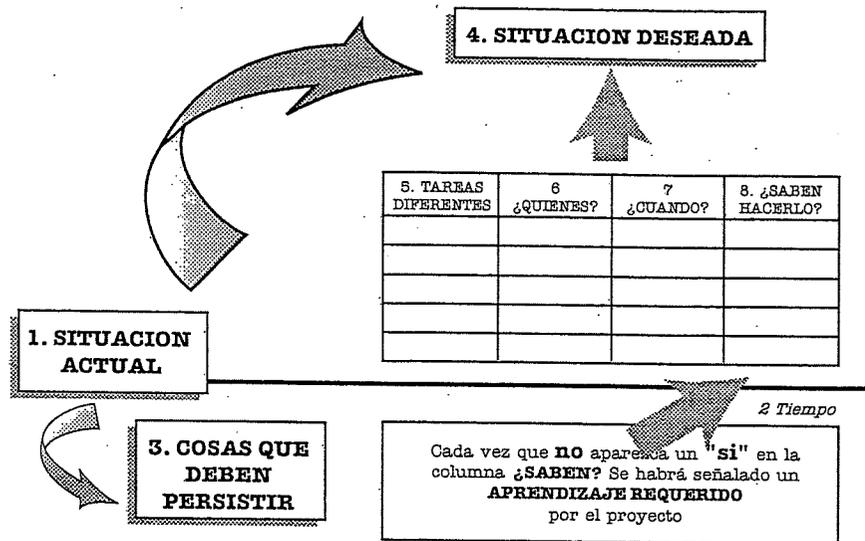
Si así no lo fuese, ¡vaya corriendo a la máquina de café!

Si así fuese, fíjese la relación que tiene el "insomnio gerencial" con lo que usted está haciendo.

Esta es una buena manera de autoevaluar su gestión al frente del área de capacitación. Si su listado de cursos no coincide con las prioridades del insomnio gerencial, apúrese a corregir su plan.

Ahora el Jefe de Capacitación debe comenzar a trabajar.

No es muy importante cómo lo haga, pero lo más rápido posible, en su cabeza debe quedar armado el siguiente cuadro:



¿Cómo se debe "armar" este cuadro en la cabeza del capacitador?

Utilicemos el cuadro a manera de una guía de lo que debe hacer el capacitador suponiendo que durante sus indagaciones "llenará" cada uno de los cuadros que componen la figura:

#### Cuadro 1. La situación actual

Marca el punto de partida. Se debe conseguir una descripción de la situación actual que contenga las razones del cambio.

Esta lectura debe ser hecha desde la forma en que el promotor del proyecto la hace, y no desde las interpretaciones que haga el capacitador por muy valiosas que sean.

De ser posible, y en general debería serlo, esta lectura debe contener indicadores cuantitativos o, por lo menos, cuestiones observables que señalen con la mayor objetividad posible la magnitud y características de esta situación.

También es importante identificar qué es lo satisfactorio que debe ser conservado y cuáles son los elementos de insatisfacción que justifican un cambio.

#### 2. La línea del tiempo

Todo proyecto tiene un horizonte temporal. En el gráfico que incorporamos no se señalan etapas, pero es común que las haya en los proyectos. En este caso, se deben identificar diferentes "situaciones deseadas" y sus respectivos horizontes temporales.

#### Cuadro 3. Cosas que deben persistir

No todo deberá ser modificado y ninguna situación deseada excluirá cosas que ya tenemos.

De hecho, esta base es la que nos permite construir la situación deseada.

Pienso que sólo en situaciones límites este cuadro podría estar vacío.

#### Cuadro 4. La situación deseada

Debe quedar lo más clara posible una descripción de lo que se quiere lograr.

Esta descripción, además, debe estar justificada, y esto significa que se debe saber "por qué" se busca esta situación y "para qué" se la busca.

En este punto deben clarificarse, tanto cuanto sea posible, la magnitud de la variación esperada en los indicadores cuantitativos que se identificaron en la "situación actual".

En el caso de haber insatisfacciones observables que no se puedan identificar, debería poder describirse cuál sería el nivel de desempeño que haría aceptable lo que hoy es insatisfactorio.

**Cuadro 5. Tareas diferentes**

Se supone que si la gente continuase realizando lo que actualmente está haciendo, después de un tiempo se estaría más o menos en el mismo lugar.

ALBERT EINSTEIN solía decir: "¿A quién se le puede ocurrir que haciendo siempre lo mismo sucederán cosas diferentes?"

Si se espera alcanzar una situación distinta, es porque se piensa hacer algo distinto.

A esto "distinto" lo llamamos "tareas diferentes". Estas tareas diferentes que se harán para lograr llegar a la situación deseada deben ser anotadas en la primera columna del cuadro.

En este punto, el capacitador debe evaluar si entiende claramente cómo es que haciendo esas cosas diferentes se logrará lo que hoy no se consigue.

**Cuadro 6. ¿Quiénes?**

Es obvio que en un proyecto no todos los involucrados harán exactamente lo mismo.

Es muy importante definir quiénes son todos los involucrados.

Con frecuencia se ve que se señala con bastante exactitud qué es lo diferente que deben hacer, por ejemplo, los operarios, y a veces se omite decir que los supervisores deberán aprender a supervisar las nuevas tareas o que los técnicos de mantenimiento deberán tener en cuenta las nuevas operaciones. Otro ejemplo común es el de identificar que los vendedores deberán operar con un nuevo sistema de precios y plazos y se omite señalar que las personas que trabajan en los circuitos administrativos que los soportan también deben conocer algo al respecto, componiendo para ellos "tareas diferentes" que deberán ser aprendidas.

**Cuadro 7. ¿Cuándo?**

Si bien en el punto 2 ya hablamos de la línea del tiempo, hay ocasiones en que esta indicación es insuficiente.

Es frecuente encontrarse con la necesidad de que algunos aprendan algo antes que otros por alguna razón, y esto deberá ser identificado en la columna "¿Cuándo?".

**Cuadro 8. ¿Sabén?**

¡Aquí llegamos al punto clave!

Para cada una de las líneas horizontales identificadas, será necesario hacerse esta pregunta: ¿Sabén hacer lo que se les pedirá que hagan?

El problema es que a veces la respuesta no es un sí o un no rotundo o, por lo menos, no lo es para diferentes grupos y personas.

Si lo fuese, estaría todo resuelto.

Pero en este momento estamos identificando necesidades de capacitación, y no definiendo la manera en que se van a resolver.

Así que en estos casos todo lo que hay que hacer es tomar debida nota de estas diferencias.

**La identificación**

Como dice en el cuadro que expuse, cada vez que en la columna "¿Sabén?" aparece algo que no sea un "sí" categórico, es casi seguro que estamos frente a una necesidad de capacitación. ¡Eureka!

Todavía ignoramos muchas cosas respecto de esa necesidad. Hasta es posible que decidamos no hacer nada respecto de ella.

Aún no sabemos qué habrá de enseñarse, quién lo hará, de qué manera y con qué medios.

¡No importa! Estas claridades no forman parte de esta etapa del trabajo. Estos puntos los veremos en el próximo capítulo y algunas de estas cosas ni siquiera son parte del proceso de detección de necesidades, sino del diseño educativo.

Con este cuadro armado en su cabeza, el que está detectando las necesidades de capacitación puede manejarse con seguridad.

Este cuadro puede estar más o menos escrito, en general es bueno que lo esté, puede ser más o menos preciso, pero si todos los elementos señalados están bastante claros y guardan cierta lógica entre sí, ya contamos con un ordenador que nos permite evitar la vieja trampa de confundir la detección de las necesidades de capacitación con un listado de "cursos".

Disculpe si me vuelvo demasiado reiterativo; pero recuerde que al detectar necesidades de capacitación todo lo que debe hacer es identificar **qué es lo que alguien debe o deberá hacer y no puede hacerlo porque no sabe.**

La parte del proceso de capacitación que define **qué es lo que habrán de aprender** para estar en condiciones de hacer lo que se les pide y **cómo haremos para que lo aprendan** es la del **diseño educativo.**

Ahora que ya hemos visto cómo podemos identificar necesidades de capacitación a partir de los proyectos de la empresa, veamos otro de los caminos que habíamos mencionado al principio del capítulo.

## 2. LA REVISION DE DESVIOS EN LOS RESULTADOS

Este es otro canal posible para detectar necesidades de capacitación.

Es obvio que el sector que atiende la capacitación en una empresa no es el único interesado en descubrir dónde la gestión está teniendo desvíos en los resultados. En realidad, ésta es una inquietud de toda la organización.

Las empresas desarrollan múltiples sistemas para detectarlos, y en todos los casos esos sistemas son una excelente fuente de informa-

ción para descubrir si esos desvíos obedecen o no a problemas de aprendizaje.

A estos sistemas, de los que sólo tomaremos algunos a manera de ejemplo, los estudiaremos para ver cómo pueden constituirse en una fuente de detección de necesidades.

Obviamente, estas necesidades cabrán dentro de la categoría de necesidades por discrepancia.

### La auditoría

La mayoría de las organizaciones cuenta con un servicio (interno o externo) de auditoría, que puede convertirse en una excelente fuente de información para localizar las áreas de problema, y dentro de ellas las necesidades de capacitación.

Si bien los sistemas de auditoría no están (por lo general) orientados a medir el desempeño de las personas, desde el punto de vista de sus capacidades, los informes sobre estándares de producción, la medición de la calidad de los productos o servicios, los costos operativos y sus variaciones, el nivel de rechazos o quejas, etc., son algunos datos de los cuales pueden deducirse o sospecharse desajustes en el desempeño.

Algunas compañías ya están entrenando a sus cuerpos de auditoría en la habilidad de detectar necesidades de capacitación.

### Entrevistas con responsables de áreas o sectores

A través de esta actividad se pone a prueba la aptitud del capacitador para salir al encuentro de las necesidades.

Hace tiempo, un poco en broma y un poco en serio, ensayábamos un "instrumento" para medir la eficacia de los capacitadores mediante la observación del desgaste del tapizado de su silla.

El buen capacitador, según esta teoría, es el que tiene el tapizado de su silla en mejor estado de conservación, ya que ejerce su función caminando por la empresa y muy poco en su escritorio.

Llevo muchos años como consultor y aprendí a hacerme una idea de cómo es el jefe de capacitación por el número de veces que al llamarlo por teléfono, lo encuentro en su oficina.

Puede parecer exagerado (lo es) pero hay en esto una importante cuota de razón. La única manera de brindar un servicio que responda a las necesidades es "caminar" la organización, estar en contacto directo con los responsables de cada área, indagar sus problemas, preocupaciones y planes futuros.

Estas entrevistas, utilizadas como herramientas de detección, pueden arrojar dos tipos de información. Por un lado, permite identificar las discrepancias existentes en cada sector. Por otra parte, permite indagar los planes o proyectos previstos para el futuro y las necesidades que éstos plantean.

En este caso, se recomienda utilizar la "técnica del insomnio del entrevistado", la que no difiere de la "técnica del insomnio gerencial" más que en la designación jerárquica del entrevistado.

Puede resultar obvio, pero vale la pena dejarlo bien en claro: siempre que termine una entrevista, haga una devolución al entrevistado de lo que recogió en ella.

#### **Problemas o discrepancias actuales o potenciales**

Toda empresa tiene sectores "críticos", lugares donde se concentra la mayor cantidad de los problemas (o donde éstos se hacen más visibles) que dependen de su estructura funcional, de las características de su negocio, y del mercado donde compete.

Por ejemplo, para una compañía de seguros, será vital el desempeño de las personas dedicadas a la evaluación de riesgos, así como para una empresa que fabrica especialidades medicinales, será crucial el desempeño del personal del laboratorio de control de drogas y materias primas.

En forma sistemática el Jefe de Capacitación debe estar en contacto con las personas a cargo de estas áreas críticas. Esto le permitirá una detección temprana de problemas que pueden generar "insomnio gerencial".

La información proveniente de estas entrevistas deberá completarse con otras fuentes, tales como informes de producción, registros de fallas, quejas de clientes, etc., que permitan "validar" la información recogida.

*Terminado el análisis de este segundo camino para detectar necesidades, trabajemos con el tercero de los que habíamos mencionado al principio del capítulo.*

### **3. LA ALINEACION CON OTROS PROYECTOS DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los esfuerzos de capacitación no deben estar aislados de otros esfuerzos que se hagan con la intención de promover el desarrollo de los recursos humanos. Así es que tanto como sea posible esta asociación se puede constituir en un instrumento sinérgico para identificar situaciones que demandan aprendizajes.

Sin intentar agotar todas las posibilidades, analizaremos algunas de ellas.

#### **Sistemas de evaluación del desempeño**

En muchas organizaciones se acostumbra medir periódicamente el desempeño del personal a través de un sistema formal y estructurado.

Este instrumento, cuando está bien manejado, es un importante indicador de desvíos del desempeño y, por lo tanto, de potenciales necesidades de capacitación por discrepancia.

Por lo común, anualmente, todo aquel que tiene personal a cargo evalúa a sus colaboradores en función del cumplimiento de los requerimientos del puesto.

Esto constituye una fuente privilegiada de información en tanto que representa lo que cada supervisor percibe como brecha entre lo que tiene y lo que necesita.

La incorporación creciente del modelo de evaluación de desempeño llamada "360°", más allá de sus dificultades de aplicación, es una riquísima fuente de información.

Esta información suele ser concentrada por las áreas de Recursos Humanos o Personal, y muchas veces "muere" en un archivo y pierde su valor.

Por otra parte, es cierto que en algunos casos estas evaluaciones no están realizadas con el rigor que corresponde, y en esas compañías la evaluación del desempeño constituye un acto formal y burocrático, que se completa para no tener problemas "con Personal" y que carece de valor como instrumento de cambio.

En otros casos, no están definidas con claridad las funciones y tareas de cada puesto (o son obsoletas) y, por lo tanto, los supervisores evalúan en términos generales y sobre consideraciones abstractas.

Por todo esto es importante que en los casos en que se cuente con un sistema de evaluación del desempeño eficaz, se aproveche su información para detectar las necesidades de capacitación, y si el sistema no diera los resultados deseados, debería reformularse para que sea un instrumento de mejoramiento de la gestión de todo el personal de la empresa.

#### **Las encuestas de satisfacción o clima organizacional**

Este otro instrumento suele ser de gran eficacia para orientar las búsquedas de insatisfacciones que, en la medida en que ingresen en la consideración estratégica de la empresa, son una importante señal que indica dónde puede haber necesidades de capacitación.

#### **Los planes de carrera y sistemas de rotación**

En muchas organizaciones existen planes de formación estructurados para cubrir posiciones, generalmente las de alto nivel.

Si bien es cierto que en los actuales contextos de gran inestabilidad y cambio son sistemas muy difíciles de sostener, el simple hecho de contar con gente formada dentro de la organización para cubrir una necesidad es de inestimable valor y por los requerimientos formativos de esas personas resulta una fuente natural de detección de necesidades de capacitación.

Se trata de programas realizados a mediano o largo plazo, donde se encuentran detallados los aprendizajes que deberá realizar la persona en cuestión para poder desempeñar el puesto que se le pretende asignar en un futuro.

Del mismo modo existen en algunas empresas programas de rotación del personal que tienen por objeto la nivelación de los aprendizajes y el desarrollo de los recursos humanos.

Estos planes o programas estructurados permiten anticiparse a las necesidades y asegurar su satisfacción en el momento adecuado. Teniendo en cuenta que estos planes se orientan por lo común a los niveles medios o altos de las empresas, es importante satisfacer las necesidades de capacitación que de ellos emanan, ya que repercutirán sobre las habilidades de los futuros cuadros de conducción.

Concluamos la exploración de estas cuatro modalidades de detección de necesidades mencionadas al principio trabajo con la cuarta de ellas.

#### **4. LAS ENCUESTAS Y EL "MENU DE CURSOS"**

Una encuesta de necesidades de capacitación bien confeccionada y administrada con cuidado puede ser una buena herramienta de apoyo en la actividad de detección.

Me va a resultar imposible disimular mi resistencia a utilizar este medio, pero debo reconocer que para ciertas cosas, como el entrenamiento en idiomas o la formación en computación, suele ser irremplazable.

De todas maneras, deseo advertir que su uso indiscriminado y arbitrario puede devenir en un "paquete" de pedidos de cursos que suele ser difícil de administrar por el capacitador y trae más frustraciones que soluciones.

En algunas organizaciones, se estila enviar a los responsables de unidades o sectores encuestas que indagan sobre las necesidades a través de preguntas como ésta: "¿Qué necesidades de capacitación tiene el personal a su cargo para el presente año?", o acaso aun peores: "¿Qué cursos debería realizar su personal en este período?".

Veamos qué efectos tienen estas encuestas y en qué situaciones se pueden ver envueltos los capacitadores por enviarlas sin la adecuada prudencia.

Por lo general, los destinatarios de estas encuestas no están entrenados para identificar necesidades de capacitación, y sus respuestas suelen ser pedidos de cursos (computación, curso de ventas,

inglés, etc.) o en el mejor de los casos pedidos de temas (análisis de asientos contables, esterilización de instrumental, etc.).

Esta situación es tan riesgosa como si nuestro médico nos preguntara qué medicamento necesitamos y en qué presentación o dosis.

La información obtenida mediante este tipo de encuestas no le sirve al capacitador responsable para operar sobre una necesidad. A menos que éste interprete su rol como el de un administrador de inscripciones en cursos (que los hay). Esta clase de encuestas crea compromisos al capacitador, de los cuales no es tan fácil desembarazarse.

Luego de recibir las respuestas, él está "en deuda" con los encuestados, y seguramente el próximo paso que ellos esperan es la inscripción en el curso.

Una vez recibida la respuesta, es limitado el espacio de acción para acotar y estudiar la necesidad.

El jefe del sector se podrá preguntar: "¿Para qué me consulta, si después no me da lo que le pido?".

Para evitar estos desvíos, las encuestas deben orientarse a la identificación de problemas o situaciones indeseadas, reservando al capacitador la tarea de determinar la existencia de una necesidad de capacitación y el modo más adecuado de solucionarla.

Siguiendo con el ejemplo del médico, la pregunta debería ser: "¿Dónde le duele?", "¿en qué circunstancias?", "¿le duele todo el cuerpo?". De este modo, el médico llegará a diagnosticar con información sobre el problema, podrá realizar estudios más profundos y "recetar" el remedio más adecuado (que no necesariamente tiene que ser cursos).

Y si el que pidió un "disparate" es uno de los "poderosos" de la empresa, ¿cómo se le dice que no?

Y si se le dio lugar a participar en un curso a la secretaria del director Fulano, ¿cómo se le dirá al director Zutano, su rival, que su secretaria no asiste porque él no lo pidió?

Esta modalidad suele tener una variante: "El menú de cursos". Tampoco disimularé mi resistencia a esta modalidad, aunque debo reco-

nocer que suele ser un buen complemento de un plan más centrado en el negocio, siempre que se lo use con criterio.

En esta modalidad, "alguien", generalmente el Jefe de Capacitación, selecciona un "menú de cursos" que a su criterio son "necesarios" para la empresa y deja librado a la iniciativa de los miembros de la organización la inscripción a los mismos.

En otros casos, se pide a los Jefes que inscriban a sus colaboradores.

No se necesita mucha imaginación para darse cuenta de que sólo un milagro haría que esta modalidad corrija las discrepancias, atienda los cambios y las incorporaciones. ¿Por qué?

¿Es que acaso usted conoce a alguien que acepte sus propias discrepancias tan fácilmente?

¿Es que todas las personas saben los cambios o incorporaciones que el futuro les tiene reservados cuando ni siquiera conocen los proyectos que se están haciendo?

Y si por milagro la gente los supiese, ¿los sabe el Jefe de Capacitación al momento de hacer el "menú"?

Y si sucediese el milagro de que el "menú" fuese exactamente lo que la organización necesita, ¿es correcto dejar que la gente se "inscriba" si quiere, cuando una decisión política demuestra que el aprendizaje es necesario?

Imagínese que una empresa ha decidido mejorar la calidad de la atención a los clientes, y el Jefe de Capacitación incluyó en el "menú" un curso sobre "Atención telefónica". ¿Cuántas de esas personas que atienden horriblemente por teléfono se inscribirán por su propia iniciativa?

Y si algo queda por decir, no se olvide de que una necesidad de capacitación realmente lo es cuando se ha establecido un claro consenso entre el que tiene que aprender, su jefe, el sistema de poder y el sistema de capacitación.

No obstante, y para no ser tan terminante, permítaseme decir que, como complemento de un plan, la oferta de algunos seminarios que

tengan que ver con la exposición a nuevas ideas, tendencias o conceptos pueden ofrecerse en un "menú", pero es obvio que en estos casos, la oferta debe estar orientada y restringida.

Una vez explorados estos cuatro caminos para detectar necesidades de capacitación, creo que sería oportuno hablar un poco sobre una herramienta fundamental que solemos usar al momento de hacer este trabajo de identificación:

### EL TRABAJO EN CAMPO

Ya había anticipado la importancia de esta actividad de los capacitadores. También había dicho que en la etapa de diseño de las actividades es imprescindible.

Es obvio que en la etapa de detección hay casos en que también serán imprescindibles algunas observaciones de campo.

Cuando hablamos del cuadro de la página 60 y dijimos que comenzaba por tener cierta claridad sobre lo que llamamos "situación actual", también dijimos que esta situación debía considerarse tal como la ve quien describe el problema.

Lo que muchas veces sucede es que no alcanza la descripción de una sola persona o existen diversas visiones o el problema se presenta con diferencias de unas partes a otras. Esto es lógico.

Así que si nos quedamos con las descripciones de los diferentes opinantes, lo más probable es que terminemos muy confundidos o, peor aún, convencidos de que nuestra "comprensión" del problema es la correcta.

Los años me enseñaron que en la casi totalidad de las veces en que creía que las cosas eran de una manera, al ir a corroborarlas al campo o eran de otra forma o por lo menos había cosas bastante distintas a mi visión original o se me habían "escapado" cosas importantes o lo importante no era lo que yo creía.

Los que me conocen de años y suelen requerir mi colaboración como consultor ya están resignados a que cada vez que me piden algo tendrán que tolerar mis "salidas al campo". Es que ya me he equivocado demasiadas veces y aprendí que me salen mejor las cosas cuando las veo en la realidad.

También aprendí que cuando el trabajo de quien debe aprender "me pasa por el cuerpo", lo entiendo mejor. Esto quiere decir que en el campo no hay que limitarse a "ver" cómo lo hacen. Intento, por supuesto que en parte y hasta donde sea posible, hacer la tarea.

Me ha ayudado mucho para preparar los cursos de ventas salir a vender con los vendedores; atender al público en ventanillas para preparar cursos de atención al público; colocar productos en las góndolas para preparar los cursos para reposidores de supermercados; acompañar a gerentes en sus reuniones con sus supervisores y tratar de conducirlos, etc, etc.

Además, si usted ya ha hecho esto, sabrá lo valioso que le resulta cuando tiene que administrar una clase y están allí aquellos a quienes acompañó y saben, ellos y todos, que estuvimos en la realidad que ellos viven y que no "hablamos de oído", como se dice en mi país.

También esta actividad me ha ayudado a cambiar mi posición como interlocutor de los decididores del sistema de poder. Ellos saben el valor que esto tiene y la legitimación que da a las opiniones.

Y, probablemente, lo más valioso de esta actividad es que permite adquirir el lenguaje de los participantes y usted sabe muy bien que pocas cosas legitiman más a un instructor que el hecho que poder expresarse, aunque sea en forma parcial, en el lenguaje de los participantes.

Por supuesto que no es fácil hacerlo. Colocarse en el lugar del otro, ser aceptado, alejar el temor de ser visto como un policía o controlador, entender el espacio, los movimientos y las situaciones que se viven, hacer que las cosas "pasen por el cuerpo", soportar una tarea para la que uno no está preparado... etc., no es tan simple.

Pero, ¿quién puede detectar una necesidad en un lugar o situación que no conoce?

Además, es muy divertido y enriquecedor en lo personal.

Esta actividad le permitirá entender mejor el "punto de partida" y evaluar mejor las posibilidades de diseñar un camino exitoso hacia "el punto de llegada".

¿Cómo se hace?

Una vez más, no hay una "receta". Pero puedo hacer algunas sugerencias.

Si usted leyó mi anterior libro, *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*, probablemente recuerde la mención a la "técnica del gran campeón". Era algo que intuitivamente empezamos a hacer muchos años atrás.

Para los que no lo leyeron, les repaso la idea. En la época en la que la capacitación era poco menos que sinónimo de formación de mano de obra industrial, nos pasaba, por ejemplo, que nos llamaban de un taller de tornería para hacer un curso ¡de tornería!

¿Cómo era un curso de tornería para torneros? Nadie lo sabía.

Así que nos arreglábamos con la "técnica del gran campeón". Consistía en hacerle al dueño de la tornería esta pregunta: ¿Cómo quién de estos torneros quisiera que fuesen los otros?

Y rápidamente nos señalaba al "gran campeón". De inmediato nos poníamos a mirar qué era lo que hacía este "gran campeón" que no hacían los otros ¡Y ahí estaba el contenido del curso!

¿Se imagina quién resultaba siendo el instructor? Sí, adivinó.

¿Sabe quién era el que más había aprendido cuando terminaba el curso? Sí, volvió a adivinar.

Por supuesto, el simple esfuerzo de tener que ordenar sus ideas, sistematizarlas (con nuestra ayuda) y tener que explicarlas (también con nuestra ayuda) hacía del "gran campeón" no sólo el mejor instructor, sino también el mejor alumno.

Cincuenta años después, no tengo vergüenza de confesar que sigo usando la "técnica del gran campeón", más sofisticada y más elaborada, pero idéntica en su idea básica.

Me sirve para detectar necesidades y también para elegir las estrategias y los contenidos.

Por supuesto que no es lo mismo si se trata de torneros que de gerentes de empresas... pero hay muchísimos puntos en común, y los problemas no están tanto en la detección de la necesidad como en el diseño. Este tema está ampliamente elaborado en el libro *Diseño educativo* que, junto a DÉBORA BRONSTEIN, GRACIELA KORT, NORA LEONI, CECILIA PROVENZANO, RUTH SZVARC y MARISA VÁZQUEZ MANZINI, publicamos en el año 2001 en **Ediciones Macchi**.

Hoy, cuando salgo al campo con vendedores, por ejemplo, trato de que el "gran campeón" indicado no sea uno de esos superdotados que resultan irreproducibles.

Si fuese esto lo que se busca, no haría falta la capacitación, la clonación sería más eficaz. Pero por ahora no es recomendable. (Al menos para los que trabajamos en capacitación.)

Busco a alguien que ha desarrollado hábitos, usos y costumbres deseables y adquiribles por medio del aprendizaje.

Luego de salir acompañando al "gran campeón", salgo con alguien "del medio", no me gasto en salir al campo con el peor.

Con estas dos observaciones, es muy fácil detectar las diferencias. (Muchas veces las observaciones no son dos, sino varias.)

Lo que pasa es que a veces el desempeño solicitado por algún proyecto está más allá de lo que aun el gran campeón hace, simplemente porque plantea que habrá que hacer otra cosa.

Aquí el problema es algo más difícil, pero conversando con los grandes campeones durante las salidas al campo sobre lo que el nuevo proyecto les pedirá, me he asombrado de la forma en que rápidamente imaginan cómo esto puede ser hecho y suelen tener una visión tan realista de las cosas que ni el más imaginativo de los capacitadores podría tener.

Cuando inicio la salida al campo, me detengo a conversar con la persona a quien voy a acompañar. Generalmente no fue bien informada de la intención de esta salida. Lo aclaro y pacto lo que vamos a hacer.

Al terminar el acompañamiento, **preparamos juntos** una lista con las observaciones útiles que utilizaremos en la devolución al jefe del proyecto.

Cuando hago la devolución de lo observado al responsable del proyecto trato, tanto como sea posible, que los "observados" estén presentes y participen de la discusión. No siempre es posible, pero cuando se lo logra, el valor que se agrega es extraordinario.

Durante la preparación de las salidas al campo me suelo encontrar con algunas cosas a las que si no se está muy atento, es posible caer en un error.

Si alguien me dice:

- "Necesito que se enseñe tal cosa", no me está señalando una necesidad de capacitación, sino un contenido.
- "Necesito que hagan tal cosa, y creo que no la saben hacer", sí me está señalando una potencial necesidad de capacitación.
- "Tenemos que enseñar inglés", no me está señalando una necesidad de capacitación, porque no me señala ni por qué, ni para qué, ni quiénes, ni cuándo deben hacerlo.
- "Tenemos tres secretarías que deberían enviar E-mails en inglés, y no saben hacerlo", sí me está señalando una necesidad de capacitación a analizar.
- "Tenemos tres secretarías que deberían enviar E-mails en inglés, y no quieren hacerlo porque dicen que no les corresponde", no me está señalando una necesidad de capacitación... o me está señalando, primero, una necesidad de capacitación de sus jefes. ¡Ah!, si después de "querer" hacerlo vemos que no saben hacerlo, entonces sí hay una necesidad de capacitación de las secretarías.

Por eso, en el trabajo de campo, hay que estar muy atento a lo que nos dicen y a lo que vemos.

## Capítulo 4

### ¿Cómo se las analiza?

*En este capítulo se intenta señalar los distintos aspectos que deben ser explorados de una cierta necesidad de capacitación, de forma tal que se minimice el riesgo de dejar de lado algún detalle importante y, en consecuencia, estar en mejores condiciones de producir la respuesta educativa más adecuada.*

Si terminase este libro en el punto alcanzado al final del capítulo anterior, podría decir que la "detección" de la necesidad propiamente dicha ya ha sido hecha.

Sin embargo, la práctica nos enseña que aún nos quedan dos grandes cosas por hacer:

1. Analizar la necesidad identificada.
2. Ordenar la información de manera tal que el diseñador educativo pueda encarar su trabajo maximizando las posibilidades de generar una respuesta adecuada.

En este capítulo intentaremos desarrollar ideas útiles para hacer un trabajo más prolijo y detallado, cubriendo el primer punto recién señalado. Al segundo ítem lo trataremos en el cap. 6.

## ANALIZAR LA NECESIDAD IDENTIFICADA

El análisis de una necesidad de capacitación puede variar tanto que en algunos casos parecerá innecesario, y en otros es de tal complejidad que se corre el riesgo de no terminarlo jamás.

Una vez más diremos que no hay "recetas" para saber cuál es el punto de equilibrio y también una vez más señalaremos algunas cosas importantes en el análisis de una necesidad cuya profundidad y extensión sólo se podrá evaluar en cada caso en particular.

De todas maneras, y hecha esta salvedad, las que siguen son algunas cosas importantes para tener en cuenta.

### La identificación de los interesados

Formulémonos esta pregunta: ¿A quién le importa este problema de aprendizaje?

Toda necesidad de capacitación aparecerá dentro de una trama más o menos compleja de intereses, necesidades y juegos políticos.

Recordemos que una necesidad de capacitación no es importante o valiosa en sí misma. Lo que le asigna valor es lo importante de aquello que posibilita hacer.

Reiterando hasta el cansancio cosas ya dichas, repetimos: La capacitación no asegura que una persona haga algo; sólo la pone en condiciones de hacerlo.

Lo que realmente le da valor al aprendizaje no es el aprendizaje en sí mismo, sino lo que éste permite que se haga y que no se podría hacer si no mediase esa acción de aprendizaje.

Yo sé que afirmaciones de este estilo pueden mellar la autoestima de los que con clara vocación educativa trabajamos en organizaciones productivas. Pero no olvidemos que las empresas no se hicieron para educar a la gente (excepto las empresas educativas), y si una empresa se pone a enseñarle algo a alguien, es porque lo necesita para otra cosa.

Por lo tanto, preguntarse ¿a quién le importa el aprendizaje? es insuficiente. La pregunta adecuada es: ¿A quién le importa que la gente haga lo que no puede hacer simplemente porque no sabe?

Esta pregunta tiene más sentido en el contexto empresarial.

La experiencia nos ha demostrado que plantearse las cosas así no solamente no pone en duda el valor intrínseco de cualquier aprendizaje —que lo tiene y nadie lo discute—, sino que además refuerza su valor en cuanto lo transforma con más claridad en un recurso estratégico de la gestión empresarial.

Esto es generalmente mucho más concreto, visible y apreciado.

Por lo tanto, en esta etapa, lo que el capacitador debe poner tan en claro como sea posible es quiénes son los interesados.

Mi experiencia me dice que no siempre se ha sido lo suficientemente profundo en esta parte del análisis.

Si el problema en cuestión es motivo de "insomnio gerencial", entonces no hace falta demasiado análisis. Pero en muchos otros casos no ha sido así.

Lo importante de este punto es que afecta, nada más ni nada menos, que a una de las cuatro figuras que deben ponerse de acuerdo acerca de una necesidad de capacitación: el sistema de poder.

En general, a este factor del sistema no conviene dejarlo de lado.

Cuando hablamos de un "sistema de poder", estamos aceptando que si bien lo que es motivo de "insomnio gerencial" es habitualmente poco discutido, cuando el consenso no está bien establecido a lo largo de todo el sistema aparecen esas desgraciadas situaciones en las cuales la capacitación "se tolera" porque la "piden de arriba", pero no se logra la "involucración" ni los esfuerzos necesarios para sostenerla.

Por supuesto, el peor problema aparecerá cuando, después de haberse hecho todo el esfuerzo, de todo lo aprendido poco o nada se traslada a la tarea.

La red de compromisos que logre "tejer" el Jefe de Capacitación con una cierta actividad estará estrechamente vinculada a la fuerza de la red de intereses creados alrededor del hecho de que los que deben hacer algo, y no lo saben hacer, realmente lo hagan.

Un pequeño consejo: Evite que una actividad de capacitación sea vista como una actividad "del área de capacitación". Todos deben saber a quién le importa que esto se haga, y en esto el Jefe de Capacitación siempre deberá cumplir el rol de servicio propio de un proveedor interno que facilita las cosas.

### Las consecuencias de no hacer nada

El entusiasmo por la capacitación puede jugaros alguna mala pasada. Así que a la hora de analizar una necesidad es útil preguntarse: ¿Vale la pena llevar a cabo alguna acción de capacitación en este caso?

Debo reconocer que muchas veces realicé acciones de capacitación que no sirvieron para nada. O casi nada (esto es por mi autoestima).

Varias veces al final de la actividad y al hacer la evaluación se produjo uno de esos terribles silencios y no faltó algún bienintencionado que dijo: "Bueno, siempre algo se aprende ¿No?" o "Estas sirven para la vida".

Reconozco haber estado al borde del infarto. Pero he sobrevivido lo bastante como para preguntarme: ¿Qué hubiese pasado si esa actividad no se hubiese hecho?... la respuesta usted ya la sabe.

Entonces, en un ataque de profesionalidad me he preguntado: ¿Cómo es que nadie, empezando por mí, pudo advertir que esto iba a pasar?

En general, encontré la respuesta en el hecho de haber realizado un pobre análisis de la necesidad en la cual el famoso "consenso" de las cuatro partes que analizamos en el cap. 1 no existía o era muy débil.

Pero otras veces, encontré situaciones en las cuales se debió haber hecho alguna acción educativa y no se había hecho, y ¡oh, sorpresa! la gente había aprendido a hacer lo que tenía que hacer. No era una ma-

ravilla como lo hacían, los desempeños eran muy disímiles, inclusive se notaban "vacíos" y vicios del aprendizaje. ¡Pero habían aprendido!

¿Qué había pasado?

En esos casos descubrí un clarísimo "consenso" sobre la necesidad del aprendizaje, pero sólo de tres de los cuatro que debían consensar. ¿Imagina quién faltaba?

Sí, era así. Cuando la gente sabe que debe hacer algo que percibe que es importante para ellos, para sus jefes y para el sistema de poder, aunque el sector Capacitación "esté mirando para otro lado", de alguna manera se ingenian para resolver el problema.

La capacidad de las culturas organizacionales para resolver sus problemas importantes de aprendizaje suele ser sorprendente. Por supuesto, las soluciones son imperfectas y poco profesionales, pero aun así, las resuelven.

No quisiera estar en el lugar del Jefe de Capacitación de una empresa donde pasan estas cosas.

Y una última aproximación: ¡A veces lo mejor es no hacer nada! Porque aun existiendo una necesidad, ésta es de características tales que los involucrados lo resolverán por sí mismos satisfactoriamente.

No debemos subestimar la potencia de la capacitación informal. ¿Cuánto de lo que usted sabe de computación lo aprendió en situaciones educativas formales? Seguramente que es un porcentaje pequeño.

Creo que un error muy grande que cometimos los capacitadores durante años, fue oponer la capacitación formal a la informal, creyendo livianamente que lo que se enseñaba en el aula "estaba bien" y lo que se aprendía en la calle o en el diario trabajo "estaba mal".

Hoy debemos tomar una postura opuesta y tratar de complementar ambas situaciones puesto que el aprendizaje es uno solo, y los diferentes escenarios son recursos muy valiosos para que se produzca con profundidad.

Tímidamente comencé hace algunos años a diseñar procesos de aprendizaje que armonicen estos dos escenarios y, a pesar de lo limitado de aquellos inicios, me sorprendí de lo que se lograba.

Hoy no imagino una actividad de capacitación formal que no tome en cuenta la informalidad y no se apoyen mutuamente. Los avances han sido notables, y los resultados, sorprendentes.

Por supuesto, esto es sólo admisible en aquellos casos en los que las consecuencias de aprendizajes imperfectos no tienen efectos de importancia y la propia línea operativa es capaz de controlarlos y corregirlos.

Es obvio que ninguno de estos casos debería estar dentro de la categoría de "causa de insomnio gerencial".

Seramente. Si al analizar este punto le surgen dudas con respecto a si se justifica hacer lo que está pensando, discuta este punto con los responsables del proyecto.

Por favor, nunca haga capacitación "por las dudas".

### Los beneficios a lograr

Ninguna capacitación se hace por la capacitación misma, todo aprendizaje tiene sentido si permite hacer algo que no se está haciendo y que se necesita que se haga.

Por supuesto que, desde esta perspectiva, poner a la gente en condiciones de hacer eso que se necesita hacer es el principal beneficio.

Pero, ¿es el único? Veamos un poco este aspecto del análisis.

Nunca hay que perder el foco, el beneficio más importante es que alguien que debe hacer algo y que no lo sabe hacer esté en condiciones de hacerlo, y cualquier intento de sustituir este beneficio por otro es una mistificación del sentido último de la capacitación.

Pero la capacitación ofrece otros beneficios que son "secundarios" con respecto a lo que ya hemos reiterado.

No hay duda de que:

- el simple hecho de detenerse a pensar en algo que tiene que ver con el trabajo de todos los días produce un valor que suele ser apreciado;
- la motivación por hacer algo de lo que se está seguro es mayor que si ese mismo desafío se afrontará en condiciones de baja preparación;
- la posibilidad de hablar de los problemas que un cambio impone incorpora un beneficio "terapéutico" de no poco valor;
- la clarificación del sentido y de los objetivos de un proyecto que sucede cuando se hace una buena actividad de capacitación es algo muy valioso;
- la reducción de la resistencia a los cambios. Obviamente quien sepa hacer algo se resistirá a hacerlo menos que el que no lo sepa hacer;
- la sensación de compromiso con la línea y el negocio que muestra el Area de Capacitación cuando hace buenas actividades de viene en un prestigio de no poco valor.

Y podríamos seguir esta enumeración... pero no hace falta. Cualquiera que haya pasado por la gratificante experiencia de participar en una actividad de capacitación adecuada y pertinente a un proyecto que lo involucra podría agregar cosas a esta lista.

Lo que el capacitador no debe dejar pasar por alto en este análisis es la identificación de cuáles serán los beneficios adicionales o secundarios que puede aportar la resolución de esta necesidad.

Y por favor, no se conforme con lograr beneficios secundarios si no se alcanza el objetivo central.

### La existencia de condiciones que favorecerán el traslado de lo aprendido a la tarea

No hay dudas de que una de las cosas que más preocupación nos generan a quienes trabajamos en capacitación es la baja utilización que se hace de lo aprendido.

Si bien este no es el tema de este libro, no hay dudas de que una correcta lectura de la situación permitirá predecir si existen las con-

diciones que favorecerán el traslado de lo aprendido a la tarea o la identificación de elementos que la dificultarán.

Así es que, cuando hacemos un análisis de la necesidad, también debemos hacerlo del contexto en el cual ésta se presenta. Este punto será particularmente estudiado en el cap. 5, pero es pertinente hacer algunas consideraciones previas por ser condicionantes importantes en esta etapa de análisis de la necesidad.

Uno de los puntos con mayor "dramatismo" en el trabajo con las necesidades de capacitación es el momento en que debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿Qué pasa si no se dan otras condiciones que son necesarias para que el problema se resuelva, aun habiéndose resuelto el problema de aprendizaje?

En este punto del análisis, nos ubicaremos desde esta perspectiva: Una necesidad de capacitación nos está diciendo que alguien debe hacer algo y no lo puede hacer porque no sabe. Ahora nos preguntamos: Y cuando sepa hacerlo, ¿no se encontrará con otras cosas por las que igualmente no podrá hacerlo?

Puede parecer obvio, pero hacer una actividad de capacitación para que la telefonista atienda con amabilidad a los clientes cuando sólo se cuenta con una línea telefónica que, por supuesto, está siempre ocupada, es un desperdicio.

Esto no quiere decir que entrenar a la telefonista no sea una necesidad de capacitación. Lo que quiero decir es que habría que preguntarse si no vale la pena hacer el entrenamiento hasta que los clientes no tengan fácil acceso telefónico.

Hace poco en una importante empresa se organizó una actividad de capacitación para sus vendedores corporativos cuya actividad se iba a ver bastante modificada por un decreto que cambiaría el régimen legal que enmarcaba la actividad. Se organizó todo, se prepararon los materiales, se reservó la fecha, los vendedores del interior del país estaban prontos para viajar, llegó el día... y el decreto no salió.

Muchas veces me descubrí a mí mismo trabajando como si la necesidad de capacitación estuviese aislada en un frasco, sin revisar lo suficiente si cuando teníamos que enseñar una tarea técnica, al mo-

mento de aplicarla iban a estar los equipos necesarios; si cuando se iba a entrenar a los vendedores en la capacidad de negociar, realmente le iban a conceder la autoridad para que lo hagan; si cuando se iba a entrenar a los analistas en el trabajo con cierta información, el soporte informático era, en realidad, el apropiado e iba a estar disponible para ese momento; etcétera.

Una vez tuve que asesorar en la preparación de un entrenamiento a operarios en el manejo de unas máquinas que se habían comprado en el Japón. En realidad, lo que se quería hacer era una especie de "preentrenamiento", de forma tal que cuando llegaran las máquinas, la puesta en producción fuese lo más rápido posible. Nos mandaron unos manuales ¡en japonés!, los devolvimos y nos mandaron otros en inglés. Preparamos todo y se "preentrenó" a la gente. Cuando llegaron las máquinas... ¡Eran otras!

En el cambio de manuales, se produjo un error y además en el transcurso del proceso el fabricante había producido un modelo nuevo, consultó a "alguien" si querían el nuevo modelo por mínima diferencia de precio, ese "alguien" dijo que sí, ni sabía lo del "preentrenamiento" y... lo demás ya se lo imagina. Pocas veces sufrí y vi sufrir una frustración semejante.

No hay duda, entrenar a la gente para que haga algo que no podrá hacer por otras causas ajenas a su "no saber" es muy frustrante para todos y, desde el punto de vista organizacional, simplemente es un error.

### La relación entre el valor y el costo

Creo que hace años que hemos superado la absurda discusión sobre si la capacitación es una inversión o es un gasto. Pero por las dudas que alguien aún no tenga claro este punto, recordemos que, desde el punto de vista que estamos estudiando a la capacitación, es obvio que es una inversión que se hace para resolver el problema de que alguien no puede hacer algo que debe hacer y no puede hacerlo porque no lo sabe.

Para dejar bien en claro, si la capacitación fuese un gasto, simplemente no sería capacitación.

“Resuelto” este ridículo dilema que en el pasado llevó a inútiles discusiones, veamos algo un poco más serio. Si la capacitación es una inversión, ¿cuál es su retorno?

Una vez más tengo que decir que éste no es el tema de este libro, pero en el análisis de una necesidad, algunas aproximaciones es imprescindible hacer.

Ni necesitamos, ni sería yo la persona indicada para desarrollar los conceptos técnicos sobre las diferentes teorías del retorno de las inversiones, pero por lo menos nos debemos plantear ciertas claridades sobre el valor de lo que se obtendrá si la actividad de capacitación resultase exitosa.

Mínimamente digamos lo que todos sabemos: el monto de la inversión debe ser menor que el valor de lo que se obtiene con ella. (En lo posible, significativamente menor.)

Esta parte del análisis le será muy útil al que hace el análisis de la necesidad, porque le dará un punto de referencia para definir la estrategia educativa por la que se optará para resolver el problema de aprendizaje.

No podremos invertir en el aprendizaje más de lo que se obtendrá con él.

En algunos casos, esta relación es a todas luces tan favorable, que resulta innecesario hacer cualquier análisis porque aun invirtiendo una cantidad de dinero desmesurada, la relación será en todos los casos obviamente positiva.

En estos casos, es la prudencia y la lógica moderación, con las que se debe actuar en cualquier circunstancia, las que pondrán los límites.

Habrán casos donde el análisis de la relación costo-beneficio es muy fácil de hacer. Si estamos instalando una línea de producción que costó cierto dinero y que se espera que produzca cierto número de elementos por día, los cuales tienen cierto valor, la cantidad que invertamos en lograr la productividad buscada será muy fácil de determinar.

Pero si se nos pide que entrenemos a los supervisores en habilidades para manejar los conflictos o mejorar el clima laboral o perfeccionar las relaciones interpersonales, la cosa ya no es tan fácil.

En estos casos, los elementos observables son muy sutiles y sólo una decisión política puede asignarle valor al logro potencial de este tipo de conductas.

De todas maneras, y en términos generales, podemos decir que en esta etapa del trabajo la recomendación para quien hace el análisis de la necesidad es mantener siempre en mente y lo más claro posible el valor de lo que posibilitará obtener el esfuerzo educativo, y no preocuparse por lo que se invertirá. Esto deberá hacerse al momento de analizar las estrategias educativas posibles, y esto pertenece a la etapa de diseño.

Antes de abandonar este punto quisiera advertir sobre algunas propuestas “tecnológicas” que pretenden medir el “retorno de la inversión” ignorando muchas cuestiones propias de la conducta humana y cayendo en tecnicismos o reduccionismos peligrosos y en resultados de difícil demostración.

### Los plazos y las oportunidades

Otro elemento de gran valor a ser analizado cuando se investigan las características de la necesidad de capacitación tiene que ver con las cuestiones temporales.

En general, parecería que nunca hay tiempo suficiente para la capacitación. Visto desde lo requerido para un adecuado entrenamiento, un día de trabajo puede resultar muy poca cosa.

Desde el punto de vista de tener que dejar el puesto de trabajo para hacer ese mismo entrenamiento, ese mismo día de trabajo parece una enormidad.

Por supuesto, pocas cosas hay más relativas que la forma en que percibimos el paso del tiempo.

La experiencia nos dice que éste es uno de los acuerdos más difíciles de hacer. Los mismos que reclaman la capacitación encuentran dificultades reales para brindarle el tiempo suficiente.

Y no es que haya mala voluntad, es un problema real.

Veamos el tema dividido en dos partes.

Primero, la cuestión del plazo.

Este aspecto es de fácil solución. Definir para cuándo deben estar entrenados quienes deben aprender no es ningún problema serio. Especialmente, cuando se trata de una necesidad por cambio o por incorporación, es el cronograma del propio proyecto el que marca los plazos.

El único problema que suele haber aquí es que es muy difícil modificarlos y si la discusión sobre la capacitación necesaria fue muy tardía, es probable que estemos "sobre la fecha" y se dificulten el diseño y la organización de las actividades.

Pero si realmente estamos haciendo un buen trabajo de detección, lo que implica involucrarse en el proyecto a tiempo, esto no debería ser una dificultad seria.

Cuando se trata de necesidades por discrepancia, el problema suele ser un poco más complicado.

En general, cuando una discrepancia ha sido detectada, se aspira legítimamente a su solución inmediata, y si el capacitador cometiese el error de preguntar ¿para cuándo deberían estar entrenados?, lo más posible es que la respuesta sea: ¡Para ayer!... y tendría razón.

Por supuesto que en este caso el análisis es exactamente al revés del que hacemos con las necesidades por cambio o incorporación. En los cambios o incorporaciones, lo que hay que averiguar es para cuándo "el cronograma" pide que la gente esté entrenada.

En las discrepancias será el capacitador quien deberá proponer un plazo razonable para concretar el aprendizaje.

Nota: En estos casos se recomienda a los Jefes de Capacitación que apliquen lo que ellos mismos enseñan en los cursos de negociaciones.

Ahora veamos el problema de la oportunidad.

Ya dijimos que es muy difícil contar con el tiempo deseable para hacer una actividad de capacitación como quisiéramos.

Yo creo que si pudiésemos hacer una estadística universal de lo que la gente dice en las evaluaciones de los cursos, probablemente el dato más repetido es que "se hubiese necesitado más tiempo".

Y casi siempre tienen razón.

Lo cierto es que sacar a la gente del puesto de trabajo es una verdadera complicación, y para demostrarlo, simplemente veamos los propios capacitadores cómo nos va a nosotros mismos cuando queremos asistir a alguna actividad de capacitación que nos interesa.

Recuerdo el refrán español: "En casa de herrero, cuchillo de palo".

Sabemos que en nuestras negociaciones solemos terminar aceptando tiempos menores que los que quisiéramos. Una vez más, refiérase a los cursos de negociaciones que usted mismo dicta.

Es frecuente encontrar propuestas inaceptables. ¡Hagamos el curso después del horario de trabajo! ¡Que vengan el domingo!... Yo sé que debo confesar que en algunas oportunidades no tuve más remedio que aceptar lo inaceptable. Pero también sé que si usted quiere poner en serio riesgo el éxito de una actividad de capacitación, lo mejor que puede hacer es hacerla fuera de los horarios que normalmente la gente le destina a su trabajo.

Desde el punto de vista conceptual, capacitarse es parte del trabajo de una persona, y, por lo tanto, la formación debe hacerse dentro de los horarios laborales tanto como sea posible.

Otra cosa que deberíamos contemplar es tratar de evitar tanto una exagerada fragmentación como una exagerada concentración del tiempo destinado al aprendizaje.

"Bueno, hagamos un esfuerzo y lo liquidamos en un día aunque nos lleve diez horas" es algo tan horrible como "Bueno, después de todo se pueden quedar un par de horas por día después del trabajo ¿No?".

Ya sea por razones educativas como operativas, será muy raro aceptar a estas propuestas como las adecuadas.

No hay dudas de que en esta etapa del análisis de la necesidad de capacitación, la indagación de todos los datos posibles y el manejo de alternativas adecuadas es un punto crítico de la consideración del caso.

¡Ah!, un momento... sabemos que todo esto cambia muchísimo si la actividad de capacitación en cuestión está asociada a un caso de "insomnio gerencial agudo".

#### Los puntos de partida y el punto de llegada

Otro aspecto del análisis, y muy importante, es la determinación de la distancia que hay entre lo que saben y lo que tienen que saber para hacer lo que se les pide.

Los capacitadores solemos tener una tendencia a poner mucho cuidado en definir con claridad los objetivos de aprendizaje, lo que podemos llamar el "punto de llegada".

Lo que no siempre hemos tenido en suficiente consideración es la determinación del punto donde se encuentran, lo que podemos llamar el "punto de partida".

Todos sabemos lo que sucede en una actividad de capacitación en la que, aunque sea a algunos y aunque sea en parte, se "enseña" lo que ya se sabe.

También sabemos lo que sucede cuando la actividad comienza "más adelante" del punto donde se encuentran.

Este punto es más fácil de indagar cuando enfrentamos necesidades de capacitación por cambio o por incorporación, puesto que en estos casos, al tratarse de nuevos conocimientos, prácticamente todos estarán en el mismo punto de partida. No obstante, a veces, se presentan notorias diferencias en el campo de las actitudes frente al aprendizaje requerido y éste es un tema de análisis de no menor cuantía.

Cuando se trata de necesidades de capacitación por discrepancia, por el contrario, la dispersión suele ser un tema relevante, pues es poco probable que en un conjunto de personas que realizan la misma tarea, todos presenten discrepancias similares.

Me atrevo a decir que el análisis entre el punto de llegada y el o los puntos de partida es, probablemente, el más importante de la etapa de análisis porque fallar en su consideración es poner en serio riesgo el éxito de la actividad.

Tan importante resulta, que deberá ser retomado en la etapa de diseño, tanto en la parte estratégica como en el diseño educativo propiamente dicho.

Si de algo sirve mi experiencia, quiero contarles que cada vez le presto mayor atención a este punto y, generalmente, las salidas al campo me han resultado de gran utilidad para apreciarlo mejor.

#### Los indicadores de satisfacción e insatisfacción

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, el análisis de los distintos factores que se asocian con una cierta necesidad de capacitación suele estar asociado con algún punto que se encuentra más adelante en el proceso de capacitación, como ser el diseño, tanto en sus aspectos estratégicos como educativos o las dificultades para trasladar lo aprendido a la tarea.

El análisis de los factores o indicadores de satisfacción o insatisfacción está claramente ligado con un aspecto crítico del proceso: la percepción de los resultados.

Creo que todos los capacitadores alguna vez soñamos con tener una herramienta precisa y exacta para medir los resultados de nuestros esfuerzos educativos.

Como parece que por ahora no la tenemos, al menos para todos los casos, me he preguntado mil veces: Si prácticamente nunca me he visto haciendo mediciones precisas de lo que sucedió, ¿cómo supe hasta ahora si la cosa funcionó bien o mal?

No lo sé con demasiada exactitud, pero por lo menos hay algo que tengo claro y sugiero a mis colegas pensar en este punto: *Es la variación de los indicadores de insatisfacción que determinaron la aparición de la necesidad lo que determina el grado de satisfacción sobre los resultados.*

He preguntado: ¿Qué mediciones hicieron para determinar la existencia de una necesidad de capacitación? Han sido muy pocas las veces en que he encontrado respuesta a esta pregunta.

Entonces pregunté: ¿Cómo sabremos si las cosas mejoraron o si al iniciarse un proyecto nuevo se está logrando lo que se quería lograr?

¡Si bajamos los costos el 10 %, está todo bien! ¡Si subimos las ventas de acuerdo con el plan! ¡Si reducimos los rechazos por errores administrativos! ¡Si recuperamos el espacio perdido en las góndolas!

En todos los casos, la respuesta estuvo ubicada fuera del espacio de la capacitación.

Siempre se me habló de los efectos de la capacitación, creo que nunca de la capacitación en sí misma.

Al principio, me enojaba mucho por esta visión, hasta que me di cuenta en los hechos de que lo que sostenía en los cursos parecía ser verdad: A las empresas no les importa demasiado la capacitación, sino sus efectos.

Y aprendí a distinguir entre "efectos" y "resultados". El resultado es directamente atribuible a algo, el efecto no, pero tiene que ver.

Y comencé a revalorizar lo que los clientes internos decían, porque me di cuenta de que cuando me encontraban en los pasillos y me decían: ¡bajamos los costos!, en realidad me estaban diciendo: ¡el curso sirvió!

Claro, lo que yo esperaba era que elogiase mi trabajo y el muy desgraciado parecía estar celebrando el éxito del suyo.... ¡Pero si esto era lo que quería la empresa! ¡No quería hacer un curso, necesitaba bajar los costos! Y el curso le había servido.

¡Cuánto me costó aprender a disfrutar de estas cosas!

Así que ahora, en la etapa de análisis, me ocupo mucho de analizar los indicadores de insatisfacción que provoca la presencia de una necesidad de capacitación... y me dedico a mirar su evolución después del esfuerzo de aprendizaje.

Otra cosa que aprendí es que los indicadores de insatisfacción no son los mismos para los distintos involucrados en una misma demanda de aprendizaje.

Una vez tuve que encarar una actividad de capacitación a partir de la insatisfacción con la cantidad de materia prima que se desperdiciaba en un cierto proceso productivo.

Vi que los operarios esperaban que la capacitación les sirviese para reducir el esfuerzo físico de manipular materia prima de más; los supervisores esperaban que la capacitación de los operarios sirviese para que no tengan que estar tan encima de ellos; los de logística esperaban reducir el esfuerzo de compra, los de finanzas, los pagos, el gerente, los costos, etcétera.

Fácilmente sospecharán que cuando tuve que "vender" el proyecto educativo a los operarios, enfatiqué la reducción del esfuerzo físico, cuando lo hice con los supervisores, enfatiqué la reducción en el esfuerzo de control, etcétera.

También fácilmente imaginarán que cuando fui a hacer notar los resultados que había producido la actividad, hablé de la reducción del esfuerzo físico con los operarios, de la reducción del control con los supervisores, de la reducción lograda en los costos con el gerente, y así sucesivamente.

Y lo maravilloso fue que, para mi sorpresa, esa actividad que había salido muy bien, más que mostrar **un resultado** había logrado **muchos efectos**... sólo que a cada uno le importaba algunoS más que otros.