

MARTHA ALLES

DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

GESTION POR COMPETENCIAS

CASOS

EDICIONES GRANICA



Capítulo 8

Capacitación y entrenamiento

Temas tratados en el capítulo 8 de DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El papel de la educación en la sociedad. El papel de la capacitación en la empresa. ¿Qué entendemos por capacitación?
Elementos básicos de capacitación y entrenamiento. Relación entre entrenamiento y capacitación y el concepto de empleabilidad (capítulo 1). La función Capacitación dentro del área de Recursos Humanos. El capital intelectual y la capacitación. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo. Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo. Capacitación y entrenamiento en la gestión por competencias. ¿Cómo iniciar capacitación por competencias? Función de Recursos Humanos en la capacitación. ¿Cómo relacionar capacitación y entrenamiento con Desarrollo? Determinar objetivos y necesidades. Los centros de entrenamiento. Esquema de un entrenamiento. Análisis de perfil requerido *versus* habilidades y conocimiento del participante. Diseño o rediseño de un centro de entrenamiento. Evaluación de las necesidades de entrenamiento. Los distintos métodos de capacitación y entrenamiento. Cómo evaluar la capacitación. Ejemplo de un plan de formación. Costos y beneficios de la capacitación. El futuro de la formación: uso intensivo de la tecnología.

Un plan de formación

Caso Banco de Salamanca¹

La actividad de formación ya está consolidada en la empresa moderna. De hecho, en algunas empresas se ha convertido en un factor clave para el éxito, de acuerdo con los cambios que estamos viviendo, cada vez más grandes, rápidos y numerosos.

Una de las principales aportaciones que puede hacer la formación es facilitar la adaptación de los profesionales a estos cambios en los que nos vemos inmersos.

No obstante, hay una serie de preguntas que los departamentos de formación deben estar planteándose permanentemente:

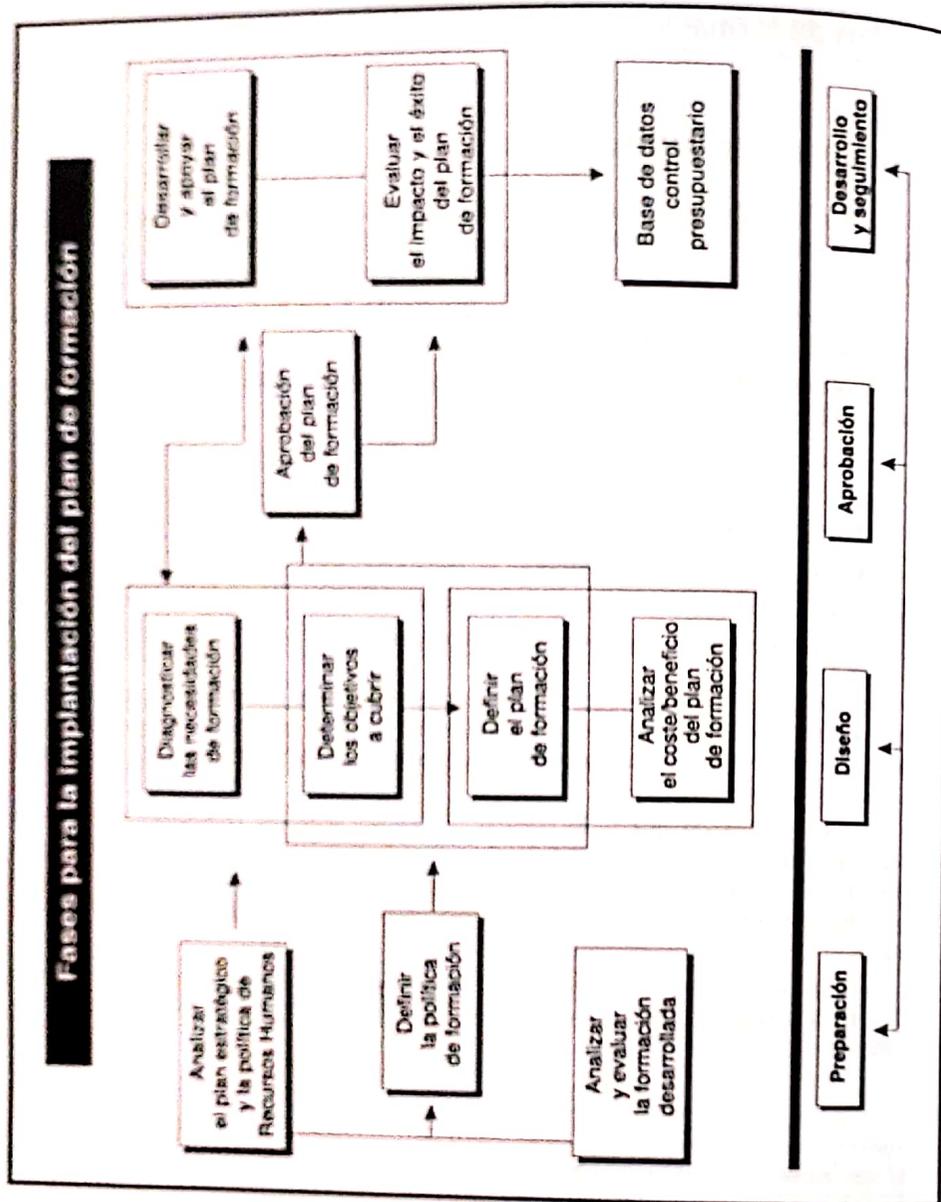
- ¿Cómo elegir las acciones formativas más eficaces?
- ¿Cómo priorizar las acciones?
- Formación interna vs. formación externa.
- Cómo elegir a mis proveedores.
- ¿Cuál es la relación óptima precio/calidad?
- Las nuevas tendencias: tecnología y formación.

Lo que por sobre todo debe tenerse en claro es el plan estratégico de la organización y la política de Recursos Humanos. Desde allí hay que tratar de conseguir el apoyo de la alta dirección. La experiencia dice que cuando se cuenta con ese apoyo una parte del éxito está asegurada.

No obstante, para que la formación pueda ser utilizada como una palanca de cambio organizativo debe concretarse en un plan de formación integral y permanente, no plantearlo como una serie de cursos aislados que pretenden justificar la existencia de un departamento, o para buscar acciones más o menos motivadoras según la coyuntura.

A continuación, queremos plasmar el caso real de una entidad financiera preocupada por la adaptación de sus empleados a las nuevas exigencias del entorno: incrementar la eficiencia con un mejor servicio al cliente.

¹ El caso "Banco de Salamanca" fue preparado por el doctor Julio García Seisdedos, socio de Cap Gemini Ernst & Young, España. El trabajo fue realizado en Buenos Aires en agosto de 1999.



Evaluación del grado de satisfacción del cliente interno

Los responsables del proyecto entendieron que la calidad de servicio al cliente externo comprende necesariamente la excelencia en el servicio al cliente interno, y la disponibilidad de herramientas en las áreas del banco que están en contacto con los clientes.

Se ejecutó un proyecto que midió el nivel del servicio al cliente interno, para lo cual se analizó la relación entre cada uno de los niveles jerárquicos de la red comercial y cada uno de los departamentos de servicios centrales. A partir de esta estructura se diseñó una serie de cuestionarios, muy exhaustivos, cuya pretensión era reflejar lo más fielmente posible la realidad del servicio interno recibido y ofrecido; es decir, basarse en hechos, no en opiniones o rumores. Los cuestionarios se dividieron en tres categorías:

1. El primero consignaba la percepción de la calidad de los servicios ofrecidos por los distintos departamentos de servicios centrales.
2. El segundo, las expectativas en cuanto a importancia y urgencia de cada aspecto del servicio.
3. El tercero consistía en una autoevaluación del área, con el fin de detectar los factores que influyen en la deficiencia de la calidad de servicio.

Los cuestionarios fueron respondidos por unas 400 personas, de las cuales el 70% pertenecía a la red de oficinas y el 30% a los servicios centrales del banco. Este porcentaje no se correspondía con la realidad del banco, y fue sesgado intencionalmente porque los principales receptores del servicio interno son las oficinas de la red.

Para la posterior evaluación se tuvo en cuenta el peso de una serie de variables que reflejaran estadísticamente la realidad del banco. Las más relevantes fueron:

- Distribución geográfica.
- Distribución por categorías profesionales.
- Tamaño de oficina.
- Preeminencia de la clientela.
- Edad y antigüedad de los encuestados.

Las conclusiones del estudio reflejaron las deficiencias que percibían los propios empleados sobre la organización y, en definitiva, una fotografía de cada uno de los departamentos del banco. Esto supuso que a partir de ese momento se formaran

grupos de trabajo para elaborar planes de acción orientados a la mejora de su *modus operandi*. Quizá lo más destacable, aparte de modificaciones de procesos, fue el clima que se generó en toda la organización, dando lugar a mejoras sustanciales en la mayoría de los departamentos.

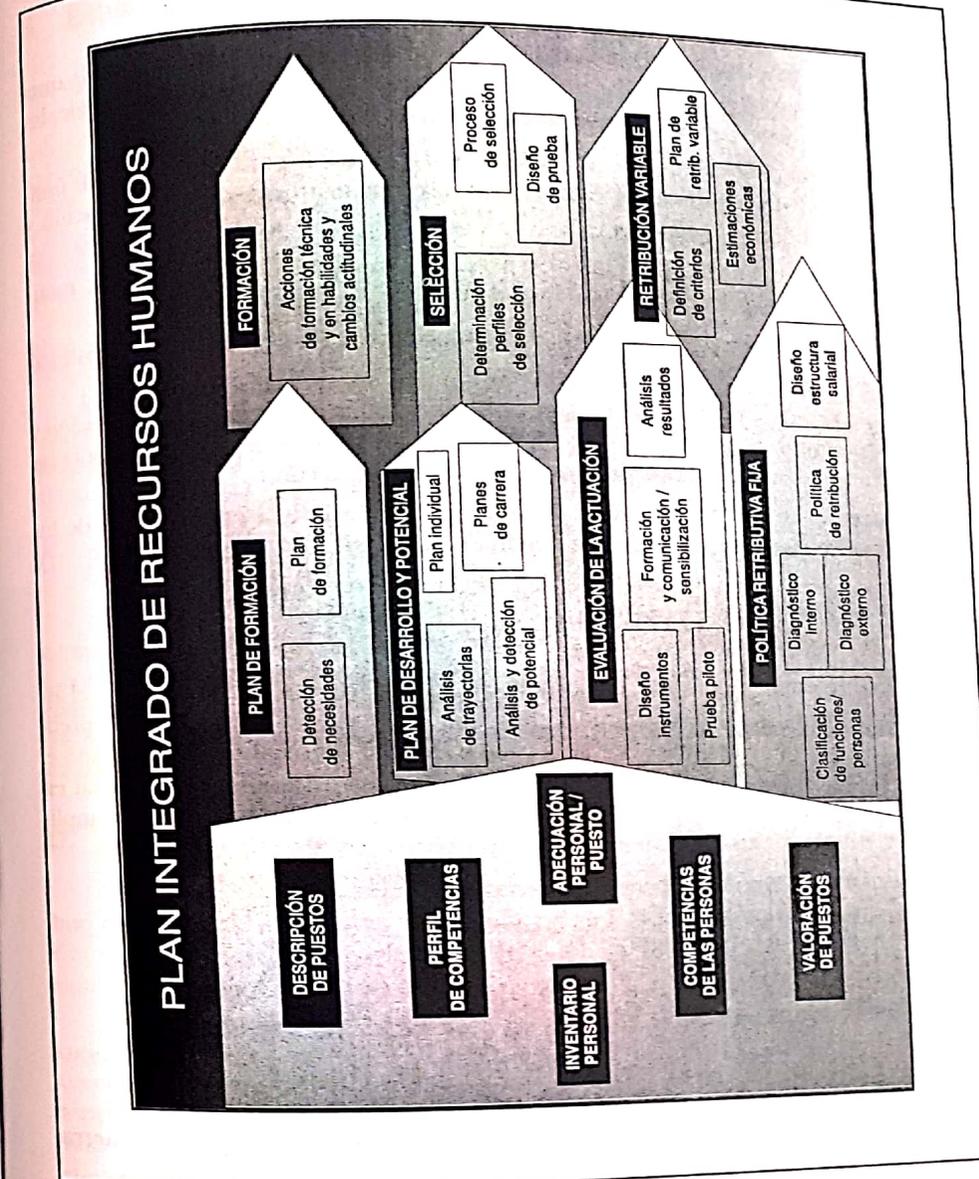
A continuación, enumeramos algunas de las principales conclusiones del estudio:

1. Sistemas obsoletos.
2. Falta de capacitación en servicio al cliente, temas comerciales y trabajo en equipo.
3. Desmotivación por exceso de presión y desconocimiento de los objetivos.
4. Comunicación interna altamente ineficiente.
5. Escasa cooperación.
6. Excesiva carga operativa.
7. Mensajes contradictorios sobre si ejercer o no acción comercial y quiénes debían hacerlo.
8. Falta de métodos de trabajo.

Como complemento del estudio, se tomaron diversas opiniones de empleados de disínta procedencia y formación sobre aspectos que, de alguna manera, se repetían a *viva voce* cuando cumplimentaban los cuestionarios. Algunos de estos eran sobre la presión, carrera profesional, motivación, entorno, salarios, capacitación, etcétera.

Como consecuencia de todo esto, se realizó un proyecto de gestión integral de recursos humanos, en especial en busca de la adecuación persona-puesto, con el objetivo de que cada uno fuera lo más rentable y eficiente posible en su función.

En la página siguiente se muestra un gráfico que refleja el enfoque de dicho sistema integrado, basado en la gestión por competencias, de donde derivan todos los subprocesos hasta llegar a la elaboración del plan de formación. Para ello, se utilizó un software simple pero totalmente gráfico que facilitaba de un golpe de vista las necesidades formativas de todos los profesionales de la entidad. En las páginas siguientes expondremos un ejemplo del mismo.



Plan de formación

Una vez identificadas las necesidades formativas de cada uno de los participantes y de los profesionales en particular, se articuló un plan que perseguía, básicamente, los siguientes objetivos:

1. Capacitación de los recursos humanos de la organización para que obtengan índices de calidad y rendimiento cada vez mayores en los procesos de generación y venta de productos y servicios.
2. Fomento del desarrollo profesional y personal de las personas implicadas, motivándolas y enriqueciéndolas profesionalmente.
3. Priorización de las necesidades formativas, así como de los objetivos concretos establecidos.
4. Utilización del plan de formación como plataforma que estimule la comunicación y participación de los asistentes, convirtiéndose en un canal adecuado para fomentar la cultura y gestionar los cambios deseados en la organización.
5. Creación de un sistema de gestión homogéneo que facilite la implantación de los valores de la organización y que sea percibido por el cliente.
6. Compromiso de todos los miembros de la organización en ese reto.
7. Convertir al banco en una organización inteligente.

Antes de establecer qué acciones formativas se llevarían a cabo, se incidió en el aspecto metodológico como variable crítica del éxito. Se apostó claramente por el aprendizaje por descubrimiento, que permite a cada individuo "descubrir" por sí mismo el porqué de cada cosa, potenciando el aprendizaje en base a la reflexión personal en lugar de la imposición de un criterio por parte del instructor. Esto requirió el cumplimiento de tres principios fundamentales:

1. Utilización de los últimos avances teóricos.
2. Carácter eminentemente práctico de los cursos.
3. Aplicación de los métodos pedagógicos más modernos.

Metodología

A partir de estos principios se planteó la utilización de las siguientes herramientas:

A. Estudio de casos prácticos

Análisis de situaciones en las que los participantes estudian, discuten y valoran diferentes maneras de tomar decisiones y sus consecuencias. De esta forma, son los propios asistentes los que aportan las conclusiones y sugieren las aplicaciones de lo aprendido a la realidad de su trabajo.

B. Vídeos

Visualización y análisis de películas formativas que representan situaciones y problemas del día a día, similares a los que se pueden presentar en el trabajo.

Las escenas elegidas son el punto de partida de discusiones y debates que permiten que los mensajes fundamentales se asocien fácilmente con las situaciones vistas, creando un "lenguaje común" y ayudando a los asistentes a recordar esos mensajes en el futuro.

C. Role-Playing

Simulación de situaciones en las que los asistentes practican habilidades y conocimientos desarrollados a lo largo del curso. Para determinados participantes se montó una oficina ficticia, con todos los elementos, creando un entorno que reflejaba claramente la realidad de su día a día, con colas de clientes, quejas, teléfonos sonando, todo lo cual facilitó enormemente el "aterrizaje" de los conceptos que se trataban de transmitir.

D. Juegos formativos

Se desarrollaron una serie de juegos que recreaban situaciones externas al ámbito empresarial, pero que servían para que los asistentes practicaran las habilidades y competencias necesarias para desempeñar óptimamente su actividad profesional.

A través de situaciones paralelas, aparentemente diferentes de las de la realidad cotidiana, afloraban actitudes y hábitos adquiridos en la operativa diaria y las consecuencias que estas llevaban consigo. Los asistentes constataron así la importancia de aspectos tales como una buena planificación, comunicación, asunción de riesgos, el valor de la información, las peculiaridades de los clientes, el beneficio del trabajo en equipo, etcétera.

Diseño del plan formativo

Al diseñar un plan formativo que cubriese las necesidades del banco, se tuvo en cuenta que, por un lado, había que transmitir una serie de conocimientos en común a todos los empleados de la organización, y por otro, aquellos conocimientos y habilidades que variaban según el puesto.

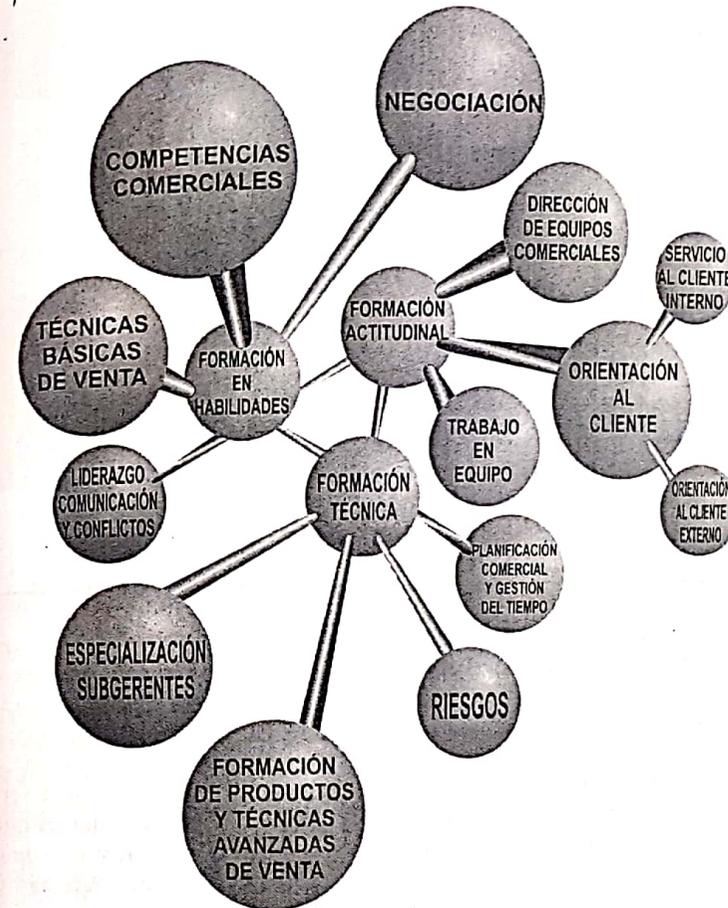
Se definieron cuatro líneas básicas de actuación:

1. **Metodología de trabajo:** Se diseñó una metodología que incluyera desde la Dirección General hasta la Dirección de las oficinas. Para ello, nos basamos en la filosofía de la dirección por objetivos y se diseñaron una serie de herramientas, cuyos objetivos fundamentales eran sistematizar y homogeneizar el modelo de gestión del banco, estableciendo qué parámetros debía contemplar cada nivel, qué objetivos se debían fijar desde el punto de vista de negocio y desde el punto de vista de desarrollo de los profesionales, cada cuánto tiempo debía hacer cada uno el seguimiento y control del nivel inferior, qué temas había que abordar en las reuniones y cómo abordarlos dependiendo de si se conseguían o no y por qué.
2. **Formación técnica:** Dirigida a capacitar a los empleados del banco en aquellas áreas básicas para el desarrollo del negocio. Cabe destacar la formación en productos y sobre todo en riesgos, por lo indispensable que es para la supervivencia y buena marcha de cualquier entidad financiera.
3. **Formación en competencias comerciales:** Enfocada a formar a los profesionales del banco para una nueva dinámica de actuación, en consonancia con las nuevas exigencias en el desempeño de sus funciones.
Este tipo de formación resultó básica para puestos con responsabilidad en acciones comerciales y/o dirección de equipos, máxime cuando no sólo tenían que cambiar ellos, sino cada uno de los miembros de sus equipos y, en muchas ocasiones, en temas de los que carecían de cualquier experiencia o formación previa.
4. **Formación en competencias gerenciales:** Enfocada a cambiar comportamientos y adecuarlos a la nueva filosofía de la entidad, dando una especial relevancia a la excelencia en el servicio al cliente y al trabajo en equipo, como parte de la nueva cultura organizativa y los valores de la institución.

Se realizó un plan a dos años, según las categorías profesionales, priorizando y organizado cada una de las acciones formativas, tal y como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Programa de Capacitación

El siguiente gráfico refleja los distintos tipos y cursos de capacitación



NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

		RED				SERVICIOS CENTRALES	
		Gerentes	Subgerentes	Especialistas de negocio	Otros Red	Gerentes y Jefes Departamento	Otros Ssc
Formación en competencias gerenciales	Dirección de equipos	1998	1999	1998	1999	1998	1999
	Trabajo de equipo	1998	1999	1998	1999	1998	1999
	Liderazgo	1998	1999	1998	1999	1998	1999
Formación en competencias comerciales	Habilidades comerciales	1998	1999	1998	1999	1998	1999
	Técnicas básicas de venta	1998	1999	1998	1999	1998	1999
	Negociación	1998	1999	1998	1999	1998	1999
	Orientación al cliente	1998	1999	1998	1999	1998	1999
Formación técnica	Riesgos	1998	1999	1998	1999	1998	1999
	Técnicas avanzadas de venta y productos	1998	1999	1998	1999	1998	1999
	Planificación comercial y gestión de tiempo	1998	1999	1998	1999	1998	1999
	Especialización subgerentes	1998	1999	1998	1999	1998	1999
		1998	1999				

El resultado fue un cambio radical en el *modus operandi* de la organización. ¿Hasta dónde se puede atribuir a la formación el éxito en el cambio producido? No creo que nadie pueda estar en condiciones de responder a esta pregunta; la formación es una palanca más, que bien utilizada es potentísima, pero, como decíamos al principio del capítulo, no es la panacea. Debe haber un plan estratégico de la organización que considere crítica la variable de los recursos humanos, y el plan de formación debe ser una consecuencia del plan de recursos humanos. Lo que sí se puede constatar es que las organizaciones de éxito consideran la formación como una inversión y no como un gasto, y que es una variable que tienen en cuenta en forma permanente. Además, ¿cuál es la única alternativa a la formación? La ignorancia. Ustedes eligen.