

¿Por qué luego de la capacitación las cosas no cambian?

Por Sofía Carrasco

¿Qué es lo que NO pasa en las capacitaciones que luego de ellas cuesta tanto poner en acción lo “aprendido”?
¿Cuánta diferencia hay entre el “saber” y el “hacer”? ¿Qué hacen las empresas para acortar estas brechas?

Sin dudas es un tema relevante para los departamentos de Recursos Humanos que invierten en capacitaciones para cubrir brechas de conocimientos y habilidades, pero nada les garantiza que esto ocurra. Adicionalmente deben pelear por los presupuesto intentando hacer visible lo invisible, y seguir apostando en formaciones.

Dentro de las variadas teorías que existen al respecto les quiero compartir la de Ernesto Gore que dice *que solemos pensar los problemas relacionados con la formación, el aprendizaje y la organización misma, a partir de teorías equivocadas*. Elijo dos para explicar:

LA FAMILIARIDAD DEL AULA ES ENGAÑOSA

Es muy cierto que cuando pensamos en un entrenamiento se nos viene a la cabeza el aula con un profesor enseñando, y ello mismo se replica en las organizaciones. Sin embargo existen dos grandes “diferenciales” entre el aprendizaje académico y el organizacional.

1- El público hacia el cual se otorga capacitación es un adulto, que aprende de manera diferente. El adulto quiere participar, debe validar a quien tiene en frente y necesita encontrarle sentido a lo que escucha para incorporarlo.

2- El aprendizaje escolar debe ser transferido a un contexto inespecífico, o desconocido a priori, por lo cual es imposible evaluar la capacidad de acción. Por el contrario la capacitación laboral ejecutada en una empresa debe ser puesta en práctica en ese mismo contexto, donde muchas veces las relaciones establecidas, las expectativas, los hábitos, las rutinas, y muchas veces los sistemas de incentivos y promoción, no prevén el cambio que la capacitación esta proponiendo.

Dos sugerencias respecto a este punto:

Como sabemos que quién aprende no es pasivo le sugiero que no divida el aula entre alumnos y profesor, sino que mezcle contenidos con experiencias propias de los empleados, con soluciones y reflexiones que puedan sumar. Adicionalmente póngalos en acción rápido. Que sean ellos los que sientan la necesidad de aprender, los que busquen los conocimientos y las habilidades que necesitan para poder hacer aquello que les exigen pero que no saben cómo.

La segunda es definir un plan de seguimiento luego de cada entrenamiento. Que al momento de cerrar la formación aparezca la pregunta obligada “¿qué haré de diferente luego de esta capacitación?”. Por supuesto asegúrese que el contexto de su empresa esta aceitado para recibir los cambios que le exige en dichas capacitaciones.

LA CAPACITACIÓN NO SE INYECTA

Es necesario tomar conciencia de que el conocimiento no es una sustancia que se inyecta desde afuera. El conocimiento es un “producto” de la capacitación, no un insumo preexistente. Una de las enseñanzas más conocidas respecto a este tema es que “las personas no hacen lo que sus jefes dicen que hagan, sino más bien lo que sus jefes hacen”. Entonces por más horas en aula que tenga a la gente, si esto no está alineado con las conductas y comportamientos de los dirigentes (jefes, gerentes, directores) la acción de formación se desvanece en milésimas de segundos. Es más, a veces es casi imposible que ingrese en el consciente de la persona: porque no les hace sentido.

La sugerencia respecto a este punto es estar alineado y comprometer al equipo directivo en los temas de formación. Que ellos tengan la responsabilidad de “decir y pedir que hagan” para corresponderse con el “hacer propio”, y entre medio no ser ambiguo ni poco profesional.

Por último lo que les quiero compartir son los índices de medición más conocidos que utilizan las empresas para medir el impacto de las capacitaciones:

Nivel 1: Reacción

Mide el grado de satisfacción (de los que tomaron el curso) sobre el modo de formación empleada, la calidad de atención recibida, la preparación de los instructores, entre otros. Son las típicas encuestas de capacitación que se solicitan al finalizar los cursos. En este nivel nos quedamos sólo con la idea de saber si al público le agradó o no la capacitación. Si suponemos que sí pasamos al siguiente nivel...

Nivel II: Aprendizaje

Acá se miden los conocimientos adquiridos por los participantes en el desarrollo de la acción formativa. Es sencillamente saber si pueden manejar los conceptos y explicarlos. Muchas veces se utilizan pruebas de testeo de conocimientos.

Nivel III: Comportamiento

Este es el nivel es donde se estancan muchas organizaciones, el mismo hace referencia a la preguntas del comienzo de este artículo. ¿Cómo medimos el nivel de aplicación o transferencia de los conocimientos y habilidades adquiridas en el puesto de trabajo?. Para la evaluación de este nivel generalmente se deberá esperar un tiempo considerable. El desempeño laboral es el indicador a evaluar, pero muchas veces lo que aparece es la carencia de seguimiento y la ausencia de efectividad de los entrenamientos, el resultado termina siendo el mismo escenario que al comenzar la formación. Es por ello que es fundamental que el mensaje se refuerce por todas las aristas posibles y se tengan en claro los “objetivos” de los entrenamientos.

Nivel IV: Resultados

En este último nivel se intenta medir si la acción formativa ha producido beneficios a la organización y al igual que el nivel anterior precisa para su evaluación de que transcurra cierto tiempo. Este impacto es de tipo financiero fundamentalmente y está vinculado además a los resultados o a la imagen de la organización, por lo que resulta complicado identificar un impacto directamente derivado de la capacitación. Los indicadores que se miran generalmente son productividad, calidad de servicio, satisfacción al cliente, aumento de ventas, etc.

Espero que los conceptos compartidos le contribuyan para replantear sus planes y seguimientos de formación, en pos de alcanzar mejores rendimientos de sus empleados.

Los dejo con una frase de Eric Hoffer que dice que *“ En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”*.

¡Buena semana!

Sofía Carrasco | Lic. en relaciones del trabajo | Especialista de Recursos Humanos para ZonaJobs