

Los “6 Asesinos silenciosos” de los programas de capacitación y Desarrollo

Los otros días releendo un artículo sobre una investigación de Michael Beer, sobre los pocos resultados de los programas de capacitación y desarrollo a nivel de corporaciones y organizaciones me motivó a escribir las siguientes reflexiones al respecto.

¿Por qué organizaciones y empresas que invierten muchísimo dinero en sus planes de Capacitación y desarrollo no obtienen un adecuado (ROI), retorno sobre su inversión?

En primer lugar nos debemos preguntar, ¿para qué queremos instrumentar un Plan de Capacitación y Desarrollo en nuestra organización?

Algunas respuestas podrían ser, entre otras:

- *Para mejorar el desempeño de nuestra organización.
- *Para cumplir con las metas y objetivos trazados y obtener los resultados esperados.
- *Para desarrollar un nuevo emprendimiento o línea de negocio.
- *Para apoyar un proceso de cambio y transformación organizacional.
- *Para cubrir los “Gaps”, de competencias de nuestros colaboradores.

Uno de los problemas más comunes que nos señalan los participantes a Seminarios y Talleres de formación, luego de haber transcurrido un tiempo, es que “Salimos con mucho entusiasmo y motivación de estos cursos, pero después en la práctica no pudimos aplicar lo que aprendimos.”!!

El paso siguiente a esta afirmación es que si “invertir” miles de dólares en capacitación y esta no es efectiva, la “inversión” pasa a convertirse en un “Gasto”, y los gastos todos sabemos que hay que recortarlos.



En varias oportunidades creemos que los problemas de desempeño se arreglan trabajando las competencias poco desarrolladas de nuestros colaboradores, no considerando que en realidad el desempeño de las personas- y por ende del equipo de trabajo y de la organización en su conjunto- es sólo un componente-importante pero no suficiente- el cual se interrelaciona con el tipo de organización, la cultura, los valores, los procesos, políticas de gestión de personas y el estilo de liderazgo en la cual se desempeñan.

“Salimos con mucho entusiasmo y motivación de estos cursos, pero después en la práctica no pudimos aplicar lo que aprendimos!”

En este sentido algunos de los motivos por los cuales frecuentemente los programas de capacitación y desarrollo no son realmente efectivos los podemos encontrar en estos “6 Asesinos silenciosos”, que mencionaremos a continuación:

1. Muchas organizaciones luchan con una dirección estratégica poco clara-o carente de ella-así, como con valores y prioridades contradictorias.

2. Los principales líderes (Alta Dirección y Gerentes divisionales), no fomentan y lideran el trabajo en equipo, no siendo conscientes de su comportamiento de falta de compromiso y necesidad de cambio.

3. Un estilo de liderazgo “laissez Faire”, con falta de involucramiento en los reales problemas de sus colaboradores, no generando la suficiente confianza con ellos para establecer una honesta comunicación.

4. Falta de coordinación entre las diferentes divisiones o áreas de la organización, comportamientos estancos “Chacras”, resultado de una inadecuada estructura y “diseño organizacional”.

5. Falta de interés de la Alta Dirección en los procesos de gestión de talento. No participan en los procesos de desarrollo de su equipo de colaboradores directos y estos a su vez replican este comportamiento con sus equipos de trabajo.

6. Miedo y falta de confianza para que los colaboradores manifiesten a sus jefes directos en forma abierta y honesta cuales son los reales problemas del área donde trabajan y de la organización en general.

Algunos de los “antídotos”, para evitar estos “Asesinos silenciosos”, son en primer lugar, antes de “sembrar” nuestro programa de Capacitación y Desarrollo debemos de contar con “buena semilla” y “trabajar bien la tierra”. (Los que alguna vez nos pusimos a tratar de obtener una “buena planta”, lo aprendimos).

Esto implica:

- Incorporaremos a la organización los mejores líderes posibles y trabajemos estrechamente con ellos.

- El equipo de Alta Dirección debe de fijar un rumbo y metas claras, así como identificar cuáles son las “barreras” y removerlas para obtener los resultados deseados”.

- Antes de “Diagnosticar” capacitación para problemas de desempeño, revisemos previamente nuestra estructura, procesos, cultura y políticas referidas a las personas. Posiblemente debamos de hacer algunos ajustes antes de pasar directamente a los programas de formación.

- RRHH debe de involucrarse en todas las áreas de la organización, conociendo los reales problemas y desafíos. Nuestra principal misión en RRHH es apoyar a las áreas para que puedan cumplir con sus objetivos y resultados esperados.

-Los programas de capacitación necesitan de un seguimiento y coaching permanente para lograr el cambio de comportamiento deseado; de esta forma evitamos el conocido efecto “diente de sierra”, donde subimos, subimos, mejoramos y al tiempo caemos y volvemos al mismo comportamiento de siempre, con los mismos magros resultados.

-Finalmente elijamos bien los programas de Capacitación y Desarrollo que vamos a incorporar. Estos deben ser diseñados con probadas metodologías de formación de adultos (Andragogía) -en contraposición a la (Pedagogía), la cual es diseñada para formar a niños y no a adultos- y un adecuado retorno sobre nuestra inversión.

(Ver mayor información sobre ROI de formación de liderazgo en: <http://www.ddiworld.com/resources/library/trend-research/proof-that-ddis-leadership-development-pays-off>)

Esto no es un trabajo fácil, pero los otros días en un programa de formación para el equipo de mandos medios de una importante empresa tuve la grata sorpresa de que absolutamente en todas las jornadas de los talleres participó activamente el Gerente General de la misma!

Un verdadero ejemplo de liderazgo de su equipo de gestión! Así que a no perder las esperanzas !!.

Gerardo Torres Muró. Consulting & Coaching. Management Target-DDI.

