

Capacitación

ARIELA SCHULMAN

"Estamos entrando en la sociedad del conocimiento. El recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y seguirá siendo el conocimiento. En esta sociedad el trabajador del conocimiento tendrá un papel protagónico"

Peter Drucker, *La sociedad post-capitalista*, 1993

12.1. Introducción

"Invertir en formación en una empresa es rentable, pero, para asegurar la rentabilidad, debemos invertir en formación de forma adecuada, es decir, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa o de alguna de sus líneas de negocio, así como la calidad de los productos formativos empleados"

J. M. Duart

En la antigüedad, el valor de las empresas estaba marcado por los activos tangibles y la forma de transmitir o compartir el conocimiento era por medio de la figura de un maestro y un aprendiz.

En la era de la información y el conocimiento y especialmente en los mercados actuales, las compañías valoran los activos intangibles; aquellos que no son tan fáciles de comprar y que se van formando y desarrollando, donde el conocimiento es la principal fuente creadora de riqueza y es el principal capital a ser evaluado.

Antes se consideraba a la capacitación como la mejor forma de aumentar la productividad y eficiencia de las personas. Sin embargo, hoy en día, se observa que la misma no puede estar aislada de la estrategia organizacional. La capacitación se debe diseñar y construir en

función a ella y formar a los mejores talentos que aporten ideas innovadoras para el desarrollo de la organización en general, compartan su conocimiento y generen nuevos aprendizajes que los lleven a hacer la diferencia en sus organizaciones.

Para Lundvall (2003) en esta "nueva era" la clave está en la capacidad de aprendizaje de las personas y de las organizaciones. No son suficientes las nuevas tecnologías existentes para aumentar la productividad, retener a las personas en sus puestos de trabajo, motivarlas y generar ventajas competitivas. El cambio pasa por la generación de organizaciones que aprenden.

"El aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo. Además, mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación", según Argyris (1999, Prefacio).

Nonaka (1994) sostiene que "una organización que aprende es aquella en la que el desarrollo de nuevos conocimientos no es una actividad especializada de un grupo particular, sino una forma de comportamiento en la que cualquiera es un trabajador con conocimiento".

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el 'sentido' de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica; es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción", según Ernesto Gore (1998).

En definitiva, el aprendizaje es el resultado de un cambio potencial en una conducta que se manifiesta cuando estímulos externos incorporan nuevos conocimientos, provocan el desarrollo de habilidades y destrezas o producen cambios provenientes de nuevas experiencias. Aprender es sinónimo de cambiar.

Actualmente el mercado les exige a las organizaciones ser competitivas y tanto la generación como la adquisición de conocimiento, les permite serlo y a su vez generar sustentabilidad en el mediano y largo plazo. Las organizaciones deben ser capaces de aprender (que es un proceso más simple), de desaprender (que es un proceso más complejo) y de aprender a aprender (que es un proceso decisivo). Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades.

Concepto de capacitación

Cada día, en las organizaciones se oyen comentarios tales como:

- "...no podemos generar nuevos resultados, porque no contamos con capacitación".
- "No conocemos los nuevos sistemas porque falta capacitación".
- "¡Quiero capacitación!!"
- "Me pareció escuchar que no hay capacitación porque no hay presupuesto..."

Y como éstos muchos otros que llevan a la autora a reflexionar acerca del concepto e importancia de la capacitación.

- ¿Es la capacitación la razón de todos los males?
- ¿Es la única solución a todos los problemas que se presentan en las organizaciones?
- ¿De qué se habla cuando se habla de capacitación?
- ¿Existen diferentes modalidades?
- En definitiva, ¿qué se entiende por capacitación?

Antes de continuar es interesante observar qué es lo que entienden por el concepto de capacitación diversos autores:

...es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas... El objetivo es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo" (Aquino, 1997).

...la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Es uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, "capacitación no formal" (Blake, 1997).

...la capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, 1998).

...el término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros..." (Bohlander, 1999).

"Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual" (Davis, 1992).

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores" (Siliceo, 1996).

De acuerdo a la *Enciclopedia Británica*, la capacitación es: "La acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo".

Y de acuerdo al *Diccionario de la Real Academia Española*, capacitar es: "Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo".

En conclusión y analizando las definiciones anteriormente descriptas, puede definirse a la capacitación como una manera de brindarles a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia. Su función principal se basa en mejorar el rendimiento presente y ayudar en la construcción de un futuro.

Se hace referencia a un proceso que sucede en el corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden y desarrollan nuevas competencias. Toda capacitación genera y acompaña un cambio.

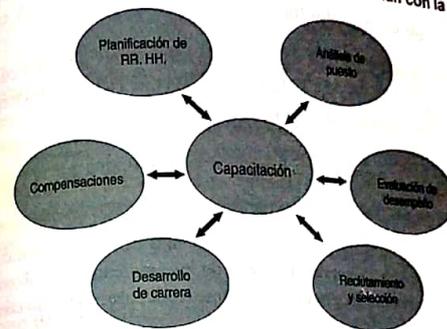
Es importante, en este punto, entender que el proceso de capacitación es una inversión y que redundará en beneficio para la organización y las personas que la componen. Luego se analizará de qué forma se podrá medir este retorno de inversión.

El planeamiento estratégico de Recursos Humanos permite organizar las búsquedas y así poder contar con las personas adecuadas, con los conocimientos necesarios, en el momento indicado. Muchas veces ocurre en las organizaciones que no se selecciona a la persona que cumple con todos los requerimientos descriptos en su perfil, pero sí a aquella que posee cierto potencial y que se sabe que podrá adaptarse a la cultura organizacional. O, muchas veces, los cambios ocurren y las personas ya están en la organización, en este caso, habrá que desarrollar un plan de capacitación.

Capacitación y su relación con otros procesos de Recursos Humanos

Como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.XII - Procesos de Recursos Humanos que se vinculan con la capacitación



La capacitación se relaciona con diferentes procesos de Recursos Humanos, dado que es un evento aislado y acompaña a la gestión.

Tanto el *Análisis de puestos* como la *Evaluación de desempeño* permiten identificar aquellas competencias que las personas necesitan desarrollar hoy y cuáles son las que requerirá el negocio a futuro.

Al iniciar un proceso de *Reclutamiento y selección* se puede detectar la ventaja de poder encontrar en el mercado los perfiles requeridos por la organización, pero también debe considerarse la *Promoción interna de personal* como una herramienta de poderosa acción organizacional.

Por esta razón muchas organizaciones planifican un programa de formación que acompañe el *Desarrollo de carrera* de las personas, y les permita transitar su carrera dentro de la organización, incorporando nuevos conocimientos, nuevas habilidades y nuevas miradas acerca de cómo hacer las cosas.

Finalmente, es importante que la *Compensación* acompañe el crecimiento de las personas, tanto sea en cuanto a promociones o a incorporación de nuevos conocimientos. Muchas organizaciones generan una compensación variable para el gerente que genere una mejora en la formación de su equipo, por ende, que genere un incremento en las ventas, o que les permita participar de las capacitaciones propuestas.

Es responsabilidad de la dirección de Recursos Humanos trabajar en forma conjunta y alineada con la estrategia de la organización. Entonces el gran interrogante que se presenta es ¿por qué capacitar?

12.4. Objetivos de la capacitación

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención", Peter Drucker.

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kohman, 2001).

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar, y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

El desarrollo evolutivo del hombre tiene como causa fundamental la educación, que se considera su base de desarrollo y perfeccionamiento. La capacitación que se aplica en las organizaciones debe concebirse precisamente como un modelo de educación.

El objetivo de la capacitación es:

- Dotar a la empresa de Recursos Humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Desarrollar y afianzar un sentimiento de compromiso hacia la organización.
- Lograr el perfeccionamiento de las personas para el desempeño de sus puestos actuales y futuros por medio de la formación continua.
- Lograr cambios de comportamiento de las personas, para mejorar su rendimiento a nivel organizacional.
- Colaborar en el alcance de la visión y objetivos de la empresa.

¿Cuáles son los beneficios de la capacitación, tanto para la organización como para las personas que la integran?

- Beneficios de la capacitación para la organización:
- Conduce a un crecimiento en la rentabilidad.
 - Promueve un mejor ambiente de trabajo.

- Ayuda a las personas a identificarse con los objetivos organizacionales.
- Mejora el conocimiento de las tareas en todos los niveles.
- Promueve el desarrollo.
- Contribuye a la formación de líderes.

Beneficios de la capacitación para las personas:

- Aumenta la confianza de las personas en el desarrollo de su puesto.
- Contribuye al manejo de conflictos y generación de soluciones.
- Aumenta el nivel de satisfacción de la gente en su puesto de trabajo.
- Promueve el logro de metas individuales.

En conclusión, la capacitación es un beneficio para todos. Genera un crecimiento tanto en rentabilidad como en conocimientos, genera confianza en las tareas a realizar y por sobre todo, acompaña el desarrollo y los cambios organizacionales.

12.5. Proceso de capacitación

El inicio de todo plan de capacitación debe centrarse en la estrategia de la organización y guardar cierta coherencia interna con el resto de los procesos de Recursos Humanos.

A fin de contar con programas de capacitación eficaces y que tengan un máximo impacto en el desempeño individual y organizacional, la autora hará referencia a la utilización de un enfoque sistemático, en el cual se deben atravesar diferentes etapas, desde la evaluación de necesidades hasta su propia evaluación.

A continuación se describirá cada una de las etapas del proceso:

- 1º Evaluación o detección de necesidades.
- 2º Diseño de programas.
- 3º Implementación.
- 4º Evaluación.

a) Evaluación o detección de necesidades

Hacer una detección de necesidades implica un proceso sistemático, dinámico, flexible y participativo que orienta el desarrollo de planes de capacitación.

Oscar Blake, en su libro *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*, indica que se está frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida no se desempeña con la calidad necesaria por carecer las personas de conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para dicha ejecución.

- Blake identifica a las necesidades, en tres grupos diferenciales:
- Necesidades por discrepancia: son aquellas que se generan cuando hay una tarea que se está efectuando en forma insatisfactoria y discrepa del objetivo deseado. Esto se atribuye a una falta de conocimiento y/o habilidades por parte de la persona.
 - Necesidades por cambio: se la vincula directamente con los cambios ocurridos en las organizaciones, a los cuales las personas deben adaptarse y los cuales requieren la incorporación de nuevos conocimientos para su desarrollo.
 - Necesidades por incorporación: se trata de momentos en los cuales a la función que está desarrollando la persona, se le incorporan nuevas tareas que debe aprender y llevar a cabo.

Este tipo de identificación, si bien es una primera aproximación, no define completamente nuestro plan y es necesario profundizar en el análisis de las necesidades de capacitación. Analizar la necesidad ayuda a discernir si la misma corresponde a una carencia de conocimientos (el saber), habilidades (una acción) o actitudes (el querer) o si es otro tipo de demanda.

Leonardo Schwarstein, en su libro *Psicología Social de las Organizaciones*, hace referencia a que el análisis implica identificar la existencia de una brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas. El objetivo de esta etapa es llegar a un diagnóstico. Al trabajar el alineamiento de la capacitación con la estrategia de la compañía es que se sugiere la utilización de un método triple para la detección de necesidades y así analizar las mismas desde tres enfoques diferentes:

- **Análisis organizacional**
Estudia la estructura de la organización como un todo: misión, visión, políticas, objetivos, recursos, procesos y productos.
Es una evaluación del ambiente; de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar dónde se debe apalancar o basar la capacitación.
- **Análisis de tareas**
Ayuda en la determinación del contenido de la formación en términos de lo que el empleado debe hacer para ejecutar su tarea, puesto o asignación. Es un análisis centrado en la tarea o en el puesto.

Inicialmente se analizan las descripciones de puestos para conocer cuáles son las competencias requeridas para los mismos. Al pensar en este análisis se profundiza en las mismas para conocer si es que existe una brecha entre las competencias actuales con las que cuentan las personas, sus tareas y la visión a futuro de la compañía.

- **Análisis de las personas**
En este análisis se identifican aquellas personas que requieren capacitación y aquellas que no, dependiendo de las brechas que existan entre sus competencias y las requeridas por el puesto.

La información recopilada durante la detección de necesidades será de utilidad en todas las etapas de la capacitación.

Cada organización puede realizar su relevamiento, de diferentes formas, dependiendo sus usos y costumbres y su forma de relevar información. Es por eso que aquí se presentan la variedad de metodologías posibles de aplicar:

- **Análisis de las descripciones de puestos:** es importante que la organización cuente con las mismas. Se trata de un documento que brinda información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto ideal. No es lo que se está haciendo, sino lo que se debería hacer.
- **Análisis del proceso de evaluación de desempeño:** es posible descubrir aquí los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de las personas, allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos.
- **Entrevistas o encuestas con los responsables de las diferentes áreas:** es una de las formas más utilizadas, por cuanto el jefe o supervisor conocen de manera específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los mismos en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- **Encuestas a clientes externos e internos:** brindan opiniones objetivas, con datos reales y concretos en relación a la forma de actuar de los empleados.
- **Encuestas de clima:** éstas sirven para conocer la opinión de la gente con respecto a temas que van desde lo más estratégico en la organización hasta lo relacionado con el día a día, con sus equipos de trabajo, con sus jefes, con la forma de comunicar, de remunerar y de capacitar de la compañía.
- **Auditorías y observaciones en el puesto de trabajo:** permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, y verificar si corresponde la aplicación de un plan de capacitación u otro tipo de acciones, que le permitan a la organización salir adelante.

- *Entrevistas de salida:* cuando el emprendedor se desvincula de la empresa se el momento apropiado para conocer su experiencia y obtener la retroalimentación que le ayudará a mejorar su forma de operar. Es importante que el entrevistado se sienta cómodo y que el entrevistador sea un buen oyente. Se debe tener un ambiente agradable y respetuoso.

El análisis y retroalimentación de las entrevistas es fundamental para el éxito del emprendedor. El plan de capacitación debe ser el resultado de este proceso.

b) Diseño de programarías

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, y con el mapa de puntos débiles en mano, hay que diseñar el plan de capacitación, que deberá estar acorde al trabajo realizado previamente, así como también a los requerimientos de la empresa. Este plan servirá de guía para el desarrollo de las brechas existentes entre las tareas del día a día en el puesto de trabajo y las competencias que cada una de las personas posee. Asimismo, este tipo de plan permitirá mejorar el clima organizacional e incrementar la productividad de las personas y de la organización en general. El plan es un mapa de ruta que permitirá diseñar e implementar la capacitación pensando a la demanda adecuada para la organización.

Las preguntas a formularse son:

- *¿Qué debe enseñarse?*
Esto permite desarrollar los objetivos de la capacitación. Se describen las habilidades y actitudes que se van a trabajar y qué es lo que se desea cambiar y lograr en la misma.

- *¿Cuál es la audiencia que debe participar?*

Es importante identificar la audiencia adecuada para cada proceso. La misma se sentirá muy motivada y predispuesta si sabe que luego de participar de la capacitación podrá mejorar su desempeño y generar mejores y mayores resultados. Por lo general componen la audiencia adultos, que deben sentirse involucrados y con alta participación para sentir propia la capacitación.

- *¿Cuándo debe realizarse este proceso?*

Conocer y especificar un cronograma de capacitación es importante para todos los niveles de la compañía.

- *¿Por qué debe enseñarse?*
Aquí se debe tener presente los conocimientos que se enseñarán y cómo se enseñarán.

- *¿Cómo debe enseñarse?*
Aquí se debe tener presente los conocimientos que se enseñarán y cómo se enseñarán.

¿Qué debe enseñarse? Aquí se debe tener presente los conocimientos que se enseñarán y cómo se enseñarán. Este proceso debe ser el resultado de este proceso.

Como se ve, el método de enseñanza es fundamental para el éxito del emprendedor. Este método debe ser el resultado de este proceso.

Métodos de capacitación

Existe una gran variedad de métodos para capacitar. Dependiendo de la cultura de la organización o del objetivo a lograr, cada uno de ellos es más adecuado que otro.

Los métodos de enseñanza existentes son varios, pero aquí se detallan los más comunes. Aquellos que tienen un enfoque cognitivo y aquellos que tienen un enfoque de competencias.

El método cognitivo

El método cognitivo busca enseñar a través de la lectura y la escritura. Este método se basa en la teoría de la información y se centra en la adquisición de conocimientos a través de la lectura y la escritura.

Este método se basa en la teoría de la información y se centra en la adquisición de conocimientos a través de la lectura y la escritura.

- **Contenidos**

Es una de las metodologías más antiguas. Se utiliza para enseñar el conocimiento teórico de un tema, pero no logra un aprendizaje profundo y práctico. Este método se basa en la teoría de la información y se centra en la adquisición de conocimientos a través de la lectura y la escritura.

Una buena conferencia tiene un formato que comienza con una introducción que expone el propósito de la misma, la forma en la cual los objetivos serán abordados y algunas reglas acerca de la modalidad de interacción o Participación (en caso de la hubiera), luego le sigue un desarrollo en el cual se comunica toda la información y finaliza con un resumen con los puntos más relevantes que se quisieron transmitir. Un valor agregado que puede generar esta metodología tiene que ver con la credibilidad y aquí lo importante son las habilidades de presentación que tiene el orador y su confianza.

- **Discusiones**
Aquí se utiliza la figura de un instructor que comparte una corta charla con la audiencia en la cual les brinda información básica. Luego se genera el espacio de discusión, donde el mismo pasa a tener un rol de facilitador generando la interacción y la comunicación entre los participantes, y de ese modo lograr que sea una discusión efectiva. Esta metodología permite generar debates y cuestionamientos frente a una exposición en aula o en conferencia y permite lograr un mayor conocimiento de la temática expuesta, permitiendo la participación y el involucramiento en una instancia mayor. Consiste en un método de doble vía de comunicación que incrementa las oportunidades de aprendizaje y permite modificar actitudes de la gente proporcionando nuevas ideas.

- **Demostración**
Aquí se busca la manera de mostrarle a la audiencia cómo hacer las cosas. Permite focalizarse en aspectos críticos de la tarea.

- **E-learning**
Acompañado de todo el cambio tecnológico que se está atravesando, la demanda de conocimientos y competencias diferenciales que deben enfrentar los empleados se ha incrementado. Y esto ha llevado cierta presión a las áreas de recursos humanos, que deben generar mayor cantidad de capacitación con un menor costo, llegando a toda la organización.

Esta metodología abarca diferentes tipos de capacitación en tecnología asistida, tales como educación a distancia, formación por computadora (CBI, Computer Based Training), o la formación basada en web (WBT, Web Based Training).

El aprendizaje a distancia puede ser menos costoso pero al manejarse muchas veces como si fuese una conferencia ocurre que puede reducir la motivación para aprender. La capacitación por medio de CBT o WBT es similar, la información y el contenido se entrega por medio de la computadora, combinándolo con texto, video, audio, salas de chat o evaluaciones interactivas. Esta metodología requiere una inversión económica inicial al tener que desarrollar una plataforma, o adaptar alguna ya existente, para desarrollar el contenido de los diferentes cursos y luego en su día a día requiere de una administración puntillosa, para luego poder extraer los informes correspondientes. El E-learning es una alternativa a la capacitación presencial y puede generar una serie de beneficios:

- Brinda los conocimientos necesarios.
- Reduce los tiempos y costos de la capacitación.
- Permite que el participante se capacite en su lugar de trabajo.
- Permite que las personas aprendan a su propio ritmo y les brinda retroalimentación inmediata.
- Resulta sencillo mantener actualizada la información de los cursos.

El método de comportamiento
El método de comportamiento involucra al participante en una práctica real o simulada. Aquí se estimula el aprendizaje por medio de la experiencia y esto permite un gran desarrollo de las habilidades y cambio de actitudes de la persona. Algunas de las metodologías de este enfoque son:

- **Simuladores**
Son programas específicamente diseñados para que el participante se sienta inmerso en el día a día de la organización o de su tarea. En el programa es necesario incorporar movimientos, procesos de decisión y todo lo que haga a los aspectos físicos y psicológicos de la organización o de su tarea. El objetivo de esta metodología es aprender a partir de la acción tanto sobre contenidos como sobre el desempeño de los participantes en situaciones simuladas. Vincula el aprendizaje con la realidad misma, llevando a las personas a ponerse en los zapatos de un director de empresa por ejemplo, y enfrentar así situaciones de conflicto, negociación, toma de decisiones y balance entre la vida personal y laboral. Se trabaja en un entorno de máxima seguridad (simulador de negocios, simulador de vuelo) que le permite al participante ser parte y practicar así situaciones de conflicto, negociación, toma de decisiones y comunicación entre los participantes, generando aprendizajes significativos en un entorno ameno y divertido.

- **Juegos de negocios**
Tratan de reflejar la forma en que una empresa, industria, área o gerencia funcionan. También reflejan un conjunto de relaciones, reglas y principios que ayudan a entender los diferentes contextos que se viven en este juego. Funcionan al igual que las simulaciones, donde hay que tomar ciertas decisiones que impactan en otros equipos que también están jugando y es en eso donde se basa la riqueza de la experiencia. Por ejemplo, si el caso se centra en la situación financiera de una empresa, el juego termina cuando se alcanzó un alto nivel de rentabilidad o cuando la misma debe declarar en quiebra. Aquí, más allá de la rivalidad que muchas veces se genera entre los equipos, hay que concentrar todas las energías en la resolución de los conflictos.

El instructor es responsable de rescatar cuáles fueron los aprendizajes, y cuáles son las competencias que se están trabajando.

- **Juego de roles**

Ésta es una simulación de una sola situación. Los participantes inician el juego, la lectura de la situación, el contexto, y de cada uno de los roles, y de los problemas que enfrenta o desafíos que tienen por resolver. Este tipo de juegos se utiliza principalmente para desarrollar y practicar habilidades interpersonales como la comunicación, resolución de conflictos y toma de decisiones en grupo.

El objetivo principal de este juego es desarrollar una visión en la propia conducta y su impacto para con los otros, así como también ampliar el campo de experiencia de los participantes y su habilidad para resolver problemas desde diferentes puntos de vista.

- **Metodología In Basket (en canasta) o Bandaja de Entrada**

Esta metodología simula el tipo de decisiones que normalmente se manejan en una posición en particular. Aquí se ofrece la oportunidad para evaluar y/o desarrollar habilidades para la toma de decisiones.

Se les brinda la información de su rol y su entorno. Se les da una cantidad de temas a resolver, como ser: reuniones, tareas pendientes, llamados que atender, llamadas que hacer, correos, invitaciones, mensajes, etc., y ellos tienen que buscar la mejor forma de resolución, en un período acotado de tiempo, teniendo en cuenta lo dicho anteriormente.

- **Estudio de casos**

Por lo general, esta metodología se utiliza para tomar decisiones estratégicas de la organización.

Se les presenta por escrito la descripción de la situación para que analicen, diagnostiquen y resuelvan. Tiene por objetivo acercar una realidad concreta a un ambiente de capacitación por medio de un caso real. Esta metodología favorece la participación de la audiencia.

Trabajan fundamentalmente con la información que cuentan, intentando conceptualizarla coherentemente para resolver el caso o el problema planteado. Monitorea el aprendizaje y desarrolla habilidades de análisis y síntesis.

Es útil para iniciar la discusión de un tema y para promover la investigación. Asimismo, sirve para que los participantes apliquen los conceptos teóricos que posean acerca de ciertas situaciones que ocurren en la organización.

Dentro del método de comportamiento es interesante compartir que en los procesos de training retenemos un 10% de lo que leemos, un 20% de lo que escuchamos, un 30% de lo que vemos, un 50% de lo que vemos y escuchamos, y un 80% de lo que vemos, escuchamos, y practicamos; es por eso la importancia de la práctica y del juego.

Otros métodos de capacitación

- **Capacitación en el puesto de trabajo (on the job training)**

La persona involucrada aprende mientras trabaja en su contexto real, bajo la guía de un instructor; éste, en general, es una persona con experiencia en el puesto y conoce muy bien todas las tareas del mismo. Es útil para transmitir habilidades y poder trabajar por medio de prueba y error. Este tipo de metodología brinda experiencias prácticas y genera interrelación entre las personas. Se aprende haciendo, y se recibe una retroalimentación. Es una metodología que a su vez puede ser complementada con capacitación en aula.

Para la implementación de esta metodología pueden utilizarse tres técnicas:

- **Coaching**

Es un proceso, que ayuda a mejorar el desempeño y acompaña en el desarrollo de carrera de la persona.

Es una interacción de uno a uno, donde muchas veces el supervisor ayuda a reflexionar y encontrar respuestas a los diferentes cuestionamientos. Brinda un modelo a seguir y genera un ámbito de confianza y comunicación con la persona.

- **Mentoring**

Es una relación que se da en forma continua entre un empleado y su jefe. Esta técnica ayuda a clarificar el entendimiento acerca de hacia dónde va la organización y qué es lo que su gente debe hacer para lograr los objetivos.

- **Rotación de puestos**

Con el objetivo de brindar a los empleados una amplia experiencia en varios puestos de la organización, se utiliza esta modalidad, donde cada movimiento, anticipadamente cuenta con una sesión de capacitación.

Es una metodología que ayuda a generar conciencia sobre la posibilidad de compartir conocimiento y generar cuadros de relevo.
Una de sus grandes ventajas es la participación activa de los empleados.

- **Capacitación en aula**

Permite que un grupo grande de participantes pueda capacitarse. Aquí se pueden utilizar diferentes recursos que hacen que la misma sea más participativa y dinámica, como ser videos, artículos, etc.

- **Capacitación autodirigida**

Hace referencia al uso de manuales que les permitan analizar los contenidos propuestos y generar tanto preguntas como respuestas continuas.

c) Implementación

Ya se han identificado las necesidades, se ha diseñado el plan de capacitación, acordado en clases, y ha llegado la hora de poner en marcha e implementar el mismo.

En esta etapa se deben considerar los principios del aprendizaje como la motivación, la participación activa de los asistentes y la retroalimentación.

Asimismo, es importante recordar que se tendrá éxito en la implementación si se tiene en cuenta que los participantes, son personas adultas, y tienen un proceso especial de aprendizaje que no se puede descuidar. Cuando un adulto se capacita lo hace, funda, mentalmente, para mejorar sus prácticas de trabajo.

El adulto no llega "en cero" a una situación de aprendizaje, trae consigo un bagaje de experiencia laboral, de su vida personal y un trayecto por la educación formal y presenta algunos requerimientos en los procesos de aprendizaje (Blake, 1997) en los cuales participa, que podemos sintetizar en los siguientes:

Exige propuestas que le permitan participar, compartiendo su experiencia previa.

El estado de pasividad en general no es aceptado por el adulto. En ocasiones buscará estrategias para desarrollar la actividad que está vinculada con su proceso de aprendizaje, buscando alternativas para intervenir, haciendo bromas, etc.

Necesita captar rápidamente cuál será la utilidad del aprendizaje, encontrar líneas de acción para resolver las problemáticas de su práctica profesional y laboral.

El adulto requiere, por su escasa disponibilidad de tiempo, de propuestas que muestren claramente cuál será el nivel de aplicación de la formación o la forma en que podrá irse queciendo a partir de su participación.

Necesita reconocer un alto compromiso de los instructores y una interacción adecuada con ellos.

El adulto, como sujeto de aprendizaje, exige el compromiso del formador a partir de sus intervenciones y del modo en que realiza el seguimiento de sus aprendizajes.

Requiere de espacios para poder compartir sus experiencias.

Existe en el adulto una tendencia a valorar su pasado ya que es su fuente de seguridad. Resulta central la consideración del mismo en las instancias de formación, pero desde una reflexión crítica y superadora. La experiencia supone el resultado de la reflexión sobre los hechos del pasado.

Enfrente a todo lo dicho anteriormente, la implementación será exitosa si también tenemos en consideración los detalles descriptos.

d) Evaluación

Ésta es la última etapa del proceso. A simple vista, parece una tarea sencilla, ya que durante una trayectoria laboral una persona siempre está evaluando a otros y, a su vez, ella misma se siente evaluada.

Es por eso que se entiende que esta etapa es útil y necesaria. Sin la misma es muy difícil determinar si el programa implementado ha tenido éxito, si es bueno repetir, si hay que cambiar algunos contenidos, o si no ha servido y se ha hecho una errónea detección de necesidades.

Hoy en día, dada la magnitud de las inversiones realizadas en capacitación, los gerentes deben mostrar sus resultados económicos, mostrar los beneficios logrados y tomar las decisiones sobre la continuidad o no de estas modalidades.

La necesidad de evaluar se desprende de la necesidad de mostrar valor. Buscar darle credibilidad al proceso y complementar un enfoque cualitativo con uno cuantitativo. La evaluación de la capacitación es un proceso de análisis de una acción formativa en términos sociales y financieros para obtener información sobre el logro de sus objetivos y sobre el costo-beneficio global de la formación que oriente y facilite la toma de decisiones.

Objetivos de la evaluación de la capacitación

El objetivo de la evaluación de la capacitación puede identificarse como:

- Pedagógico: ya que verifica el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y garantiza la adecuación del proceso a las necesidades detectadas originariamente.
- Social: ya que certifica la adquisición de los aprendizajes por parte de los participantes.
- Económico: ya que identifica el impacto y los beneficios que la formación genera a la empresa.

Modelo de Kirkpatrick

En 1975, Donald Kirkpatrick, de la Universidad de Wisconsin, creó un enfoque de evaluación de la capacitación basado en cuatro niveles:

Nivel 1: Reacción o satisfacción

Mide la satisfacción de los participantes. Este nivel generalmente se mide a través de cuestionarios que son entregados al finalizar el programa de capacitación. El mismo mide la percepción del participante con respecto al curso (aquí se evalúan las técnicas de presentación, la logística del curso, si considera que los temas aportan a su día a día laboral, entre otras cosas).

Brinda una información subjetiva, relacionada con el sentimiento de los participantes y que en ningún caso asegura que los participantes hayan aprendido.

Con la información obtenida se pueden tomar decisiones que tienen que ver con las siguientes variables:

- Variables relacionadas con el formador.
- Variables referentes a la organización y diseño de la capacitación.
- Variables que hacen referencia al comportamiento de los participantes.
- Variables relacionadas con las percepciones de los participantes sobre la utilidad y la posibilidad de transferir los conocimientos a sus puestos de trabajo.

La metodología de evaluación se basa en cuestionarios y entrevistas que se realizan una vez finalizada la capacitación.

Nivel 2: Aprendizaje

Mide el cambio de conocimientos, habilidades y actitudes.

En este nivel, es necesario tomar una evaluación previa de conocimientos y una posterior a fin de determinar cuál fue el aprendizaje generado durante el programa.

La pregunta guía es: ¿se han alcanzado los objetivos?

La metodología de evaluación se basa en: pruebas objetivas de conocimientos donde se encuentran preguntas concretas, casos que reflejan la puesta en práctica de nuevos conocimientos y las demostraciones prácticas.

Nivel 3: Comportamiento

Mide el cambio de comportamientos o transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo.

Esta evaluación se puede realizar de manera formal (examen) o informal (observación). Es importante efectuar esta medición, ya que el propósito principal de la capacitación es mejorar los resultados a través del cambio en el comportamiento. Este tipo de evaluación

debe realizarse después de que los participantes han regresado a sus trabajos, por eso es importante, involucrar a alguien cercano al mismo, como puede ser un supervisor. La metodología en este nivel requiere planes de seguimiento y evaluaciones de rendimiento (en la medida que la organización ya tenga la cultura de efectuar estas mediciones). La pregunta guía es: ¿cómo utilizan las nuevas destrezas, conocimientos y aptitudes en su vida diaria?

Nivel 4: Resultados

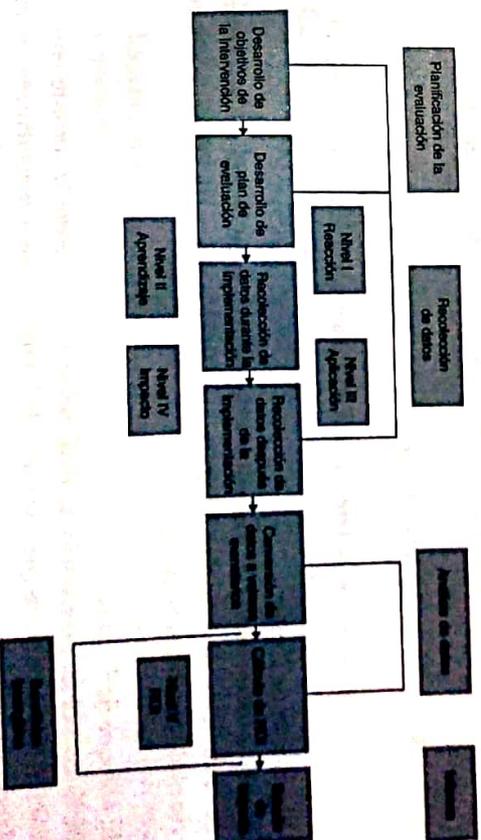
Mide el impacto en la organización de los cambios de comportamiento generados. Este tipo de evaluación puede ser más difícil, costosa y consumir más tiempo que en los otros niveles.

Modelo de Phillips

El modelo ROI (Return on Investment) o sea, retorno de la inversión, es una metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en programas de capacitación.

Se basa en este modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick, pero agrega un quinto nivel, de tipo financiero que nos permite calcular el retorno de la inversión. Este último nivel fue incorporado por Jack Phillips en los años 80.

Cuadro Nro. 2 - El proceso ROI



Al pensar en medir el retorno de la inversión se trata de llegar a establecer los beneficios económicos derivados de un programa y compararlos con la inversión realizada en diferentes recursos para lograrlos.

Este quinto nivel es donde se cuantifica el costo-beneficio en términos monetarios. Se propone traducir en estos términos tanto los costos como sus beneficios. Pero, ¿cuánto es que se llega a estos niveles de evaluación? Se recomienda incursionar en este nivel de medición cuando se desarrollen programas que:

- Impliquen una alta inversión económica para la organización.
- Apoyen el logro de un objetivo estratégico del negocio o de su quehacer.
- Involucren a gran cantidad de personas.
- Sean altamente visibles e importantes para los directivos.

A continuación se puede ver la fórmula que se utiliza para medir el retorno de la inversión, donde es necesario tener en cuenta las utilidades del programa y el costo de los mismos, para poder llegar a presentar un número final que refleje el ROI.

Cálculo:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio obtenido del programa} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

La organización se debe enfocar en capacitaciones que generen resultados tangibles, ir un paso más allá generando el valor intangible, como ser, un mejor posicionamiento de la marca, empleados más motivados y leales, innovación constante, demostrando así el impacto generado por la inversión en capacitación a los directores del negocio.

Otros modelos para evaluar la capacitación

Existen otros modelos que se pueden utilizar para evaluar la capacitación, como ser:

- El enfoque de Parker
Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
- El enfoque de R. Stake
Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, y consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestiona desde su propio punto de vista.

- El enfoque de Bell System
Utiliza los siguientes niveles: resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

- El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs)
Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

Utilidad de la evaluación de los cursos de capacitación

Asimismo, se identifica que la evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, metodologías y selección de instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: mejoras, cancelación, cambios de rumbo.
- Entregar un informe de resultados sobre la capacitación.
- Planear la capacitación futura.
- Conocer si el programa logró sus objetivos.

12.6. Costo de no capacitar

Para concluir, la autora los desafía a pensar diferente. Y plantearse, ¿cuál es el costo de no capacitar?

- La gente sin capacitación tarda seis veces más en realizar su trabajo que una persona capacitada y motivada.
- La capacitación mejora la retención de los empleados, se sienten motivados, parte de una organización que invierte, que los escucha, que genera nuevos conocimientos y mantiene actualizados los existentes.
- Los países que más invierten en capacitación son los más competitivos.

En conclusión, la capacitación debe verse como una inversión. Exigiendo calidad, flexibilidad y compromiso, por parte tanto de la organización como de los participantes. Para esto es necesario iniciar con un buen diagnóstico que guíe a la empresa a generar un plan de capacitación diseñado a medida. Éste es un proceso que lleva a la mejora continua en las organizaciones.

Desarrollo de Carreras

JUAN CARLOS AYALA

13.1. Plan de carrera

Se define que un plan es una serie de pasos para alcanzar un objetivo determinado. Por lo tanto, siguiendo esta línea de razonamiento se puede relacionar y mencionar que un plan de carrera de recursos humanos es una serie de acciones diseñadas y formuladas profesionalmente para atender necesidades futuras que pueda tener una organización y para que una persona conozca sus expectativas de crecimiento en ella.

Pero un plan de carrera es algo más, dado que toda gestión integrada de recursos humanos exige contar con una planificación estratégica de la movilidad de sus empleados donde las necesidades de la organización se vinculan con las necesidades de carrera de la persona, de tal manera que confluyan la efectividad y la satisfacción personal de los empleados con el logro de los objetivos de la organización. Por todo ello es necesario sostener que un plan de carrera no es sistemáticamente una serie de acciones sino que se trata de un programa dinámico por el cual se ajustan, tantas veces sea necesario, las necesidades de la organización con las de los empleados. Y la organización es la responsable de fijar las metas de la carrera, como también de informar y dar los instrumentos necesarios, y el empleado, en última instancia, es quien debe identificar sus competencias, definir sus intereses, buscar información y trazar sus objetivos.

De todo lo expuesto se concluye que un plan de carrera es un programa dinámico que contiene acciones diseñadas y formuladas profesionalmente que articula las necesidades organizacionales y los objetivos individuales convirtiéndose en una técnica de desarrollo donde el empleado es un sujeto activo del proceso.

Es bueno destacar la afirmación que en el mismo sentido refiere el prestigioso autor Jaime Maristany, cuando en su obra *Administración de Recursos Humanos* indica: "El planeamiento de carrera es una técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal en el futuro. Esto significa orden y continuidad en la empresa y la mejora de las relaciones ya que el personal es consciente de que la dirección se ocupará de él" (2007).

El entorno empresarial de profundos cambios, la incertidumbre sobre la marcha de los negocios y las mutaciones en la motivación de las personas complican el diseño y la implementación de un plan de carrera. Las dificultades actuales para planificar en contextos turbulentos se convierten en un desafío constante para los administradores de Recursos Humanos. Era mucho más sencillo definir planes de carrera empresariales en las décadas de los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, donde el mundo organizacional era mucho más predecible y los derroteros del trabajo seguían una trayectoria lineal. Actualmente los planes de carrera se han convertido en planes de desarrollo donde se intenta satisfacer las necesidades de los dos sujetos activos en la relación (organización y empleado).

Este último cambio de atención se ha producido por una combinación de influencias externas como son la alta competencia y los cambios tecnológicos. También por la pérdida de referencia del empleo para toda la vida y por la creciente demanda de los trabajadores por más oportunidades de crecimiento y mejora de vida laboral. La tendencia moderna involucra una mayor participación del empleado, en donde la organización deberá comunicar la carrera disponible y generar oportunidades para que cada individuo administre su propia carrera.

Refuerza estos conceptos Douglas T. Hall, en su libro *Protean careers in the 21st Century*. En su definición de *carrera proteica* enuncia que se necesita una nueva idea sobre el progreso y el éxito en la carrera laboral, y que el desarrollo personal está fuertemente relacionado con el desarrollo de la carrera. Rematando con una afirmación concluyente al decir que las "organizaciones no podrán planear significativamente la carrera de una persona" (1996).

13.2. La Planificación de la Carrera desde las diferentes expectativas

a) Desde el Individuo

Es muy importante para la gestión de Recursos Humanos conocer cuáles son las expectativas de los empleados en el desarrollo de su carrera laboral. En función de este conocimiento se podrá diseñar programas en donde coincidan las pretensiones de los individuos y las perspectivas de la organización.

Douglas T. Hall, uno de los autores que más ha investigado sobre el tema, elaboró una teoría en la que afirma que las personas atraviesan cuatro etapas en la vida organizacional. A la primera la denominó *exploración*. En ella la persona trata de descubrir las oportunidades de crecimiento y, al mismo tiempo, sus fortalezas para desarrollarse. En los estudiantes universitarios esta etapa se experimenta en las aulas teniendo en cuenta que los alumnos investigan sobre las áreas de su interés y preferencia. En esta fase los individuos desarrollan tareas operativas con escasa responsabilidad y una reducida discrecionalidad en las decisiones, centrando su actividad en el aprendizaje.

En la segunda etapa, de avance, el individuo refuerza su autoestima y desempeña tareas de mayor complejidad. Aumentan sus responsabilidades y el espacio de toma de decisiones. El aporte de los conocimientos y de las habilidades adquiridas le valen el reconocimiento de sus pares y superiores. El crecimiento se manifiesta en todos los sentidos, y los dos sujetos de la relación (individuo y organización) se encuentran en un espacio vincular de gran satisfacción.

La tercera etapa puede tener tres momentos. Uno de ellos, lineal y continuo a la trayectoria de avance, se denomina *crecimiento*. En esta fase el individuo progresa en la organización hacia puestos de mayor jerarquía. Al segundo momento se lo indica como *mantenimiento*.

Las personas se encuentran en una meseta para consolidarse en el puesto alcanzado pero necesitan adquirir mayores conocimientos y desarrollar competencias pertinentes para continuar su carrera y no caer en el último estado de esta etapa que es el *estancamiento*. Por último; la teoría de Hall enuncia la etapa de *declive* o *pre-retirada*.

Si bien este modelo es válido dado que en función de un ciclo de vida grafica de una manera simple las diferentes etapas de un individuo en la organización asociando rendimientos, conocimientos, habilidades y responsabilidades, el comportamiento de las personas en las organizaciones muchas veces dista de ajustarse a un esquema totalizador, en virtud de las diferentes expectativas de los sujetos. Por lo tanto es una tarea fundamental para el área de Recursos Humanos descubrir las distintas situaciones mediante la utilización de las técnicas de que dispone.

Resumiendo, las expectativas de los individuos estarán centradas en encontrar oportunidades para que:

- Se atiendan sus intereses.
- Se ajusten a su personalidad.
- Estén de acuerdo a sus valores.
- Tengan en cuenta su desarrollo.

b) Desde la Organización

Desde una visión estratégica, la dirección de la organización demandará movimientos que aseguren una localización adecuada de los recursos humanos para mantener o superar la eficiencia. Estos movimientos deberán estar planificados para atender situaciones de coberturas programadas o espontáneas como también a la creación de nuevos puestos de trabajo. La previsión sin duda reducirá el tiempo de respuesta y permitirá adaptarse a los cambios evidenciados una conducta proactiva al tomar la iniciativa al anticiparse a las diferentes variaciones en la estructura de mano de obra.

La dirección de la organización al conocer los escenarios futuros en que se desenvolverá y los desafíos a superar se deberá implicar en la política de gestión de carreras con el buyendo a la definición de las competencias necesarias para que los comportamientos de sus empleados sean funcionales a los desafíos.

Por otra parte, al formalizar las carreras laborales la dirección de la organización deberá el progreso de sus dependientes motivándolos para un mejor desempeño y una mayor adhesión institucional.

Resumiendo, las expectativas de la organización estarán dirigidas a:

- Cubrir los puestos vacantes (a futuro o actuales) en el menor tiempo posible.
- Atender las coberturas con los recursos mejor preparados para superar los desafíos.
- Tener una conducta proactiva ante los cambios.
- Demostrar que el progreso en la organización es posible.

c) Desde el área de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos deberá incluir en un lugar central la gestión de carreras como una técnica que garantice una mano de obra competitiva poniendo a disposición todos sus conocimientos y desplegando técnicas para estructurar diseños exitosos. Por lo tanto Recursos Humanos tendrá un rol clave ya que debe crear la plataforma adecuada para todo el proceso. Bajo su responsabilidad está el plan estratégico de recursos humanos, por lo tanto verificará los diferentes programas subordinados y asegurará su cumplimiento. Como primer paso se reunirá con la dirección de la organización y los responsables de las otras áreas para diseñar las líneas de carrera o mapas de puestos a atender así como también para comparar criterios de los talentos a promocionar o a retener, para posteriormente:

- Diseñar puestos que tengan en cuenta las necesidades actuales pero que deben ser revisados permanentemente para explicitar las demandas de la organización en forma inmediata. Es importante definir adecuadamente la misión o propósito del puesto, sus responsabilidades, tareas y atribuciones. Así también las competencias y rasgos de personalidad.
- Formalizar procesos de búsqueda y selección que atiendan no sólo la cobertura de las vacantes actuales sino que tengan en cuenta la proyección de los individuos en la organización. Se deberá proveer de todas las herramientas de selección para asegurar un desempeño eficiente en el futuro inmediato y en el transcurso de la vida laboral.
- Aplicar Evaluaciones de Potencial para conocer las condiciones en que una persona se puede desenvolver en el futuro en ciertas circunstancias en las que actualmente

o en el pasado no tuvo oportunidad de comprobar y para conocer las expectativas del individuo. Como afirma Luis Perez van Morlegan en la obra *Capital Humano, una mirada crítica sobre el futuro complejo*, "La técnica actualmente más eficiente para evaluar el potencial es el Assessment Centre. Consiste en la administración de un menú de herramientas a un grupo de personas o a una persona individualmente (en realidad la administración individual suele recibir el nombre alternativo de Management Assessment) para detectar su potencial desarrollo y su condición de posible talento" (2008).

- Implementar Evaluaciones de Desempeño para analizar y determinar la performance de una persona en su puesto de trabajo. Es esta una evaluación hacia atrás que permite medir, conforme al método utilizado, el grado de cumplimiento a los objetivos propuestos, y/o el nivel de satisfacción de aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas. Si bien el resultado de esta evaluación no asegura el desempeño de una persona en un puesto futuro permite inferir ciertas conductas. Se debe tener claro que esta técnica es necesaria para la ubicación o reubicación de un empleado pero no es suficiente. Muchas organizaciones promovieron al mejor empleado (por su dedicación, lealtad y conocimientos técnicos) a un puesto de jefatura pero luego en la gestión este jefe fracasó porque carecía de aptitud de liderazgo. Es conveniente aplicar la evaluación de desempeño en combinación con la evaluación de potencial. Para ello se recomienda utilizar la técnica denominada *Talento Review* que cruza en una misma matriz el desempeño y el potencial. En la obra de L. van Morlegan citada anteriormente se realiza un análisis detallado de su aplicación.
- Realizar las actividades de Capacitación necesarias para mejorar las competencias de los empleados propiciando la igualdad de oportunidades y que estén en relación directa con los mapas diseñados previamente. De esta forma se asegurará tener preparados a los diferentes cuadros para las promociones, sucesiones y/o coberturas pertinentes antes las demandas programadas o espontáneas.
- Mantener actualizado el Inventario de Recursos Humanos para conocer las diferentes etapas de expectativas de los empleados, como también las competencias adquiridas y sus preferencias e intereses.
- Planificar los reemplazos con la consiguiente preparación para atender las demandas en el menor tiempo posible ante cualquier mutación en la estructura de recursos humanos.
- Brindarles a los empleados los *Manuales de Descripción de Puestos* para que todos tengan en claro las responsabilidades y alcances de cada gestión como también las competencias y experiencia requerida en cada una de las funciones.
- Comunicar los *Mapas de Carrera* donde se consideren las proyecciones de crecimiento para que todos los empleados se involucren en el desarrollo de su carrera y puedan motivarse a un avance dentro de la organización.

- Formalizar planes de Mentoring para ayudar a los empleados. Estos hombres y mujeres (mentores) desde su experiencia laboral ejercen influencia en los jóvenes postulantes para el desarrollo laboral. Asesoran y aconsejan en función de la carrera (todo lo que tiene que ver con el entrenamiento, las asignación de tareas y su exposición, su protección). También los aconsejan en las relaciones sociales (lógica del Poder organizacional, cultura dominante, ejercicio de diferentes roles, etc.). Y por último, son una guía para sostener la autoestima del empleado reforzando su competencia y eficacia.
- Incorporar al plan *Beneficios e Incentivos Variables* que hagan al estímulo de los sujetos y añancen los lazos con la organización.

Es el área de Recursos Humanos la que mantiene vivo todo este proceso. Pero no es el único responsable: los líderes de cada segmento de la organización deberán hacer cumplir el proceso con seriedad y calidad, brindándole a cada persona el tiempo y el consejo necesarios así como el ejemplo para que puedan observar y aprender y el fisionomismo de sus propios jefes. Finalmente, el empleado deberá tomar su desarrollo profesional en sus propias manos y asumir su crecimiento con responsabilidad.

13.3. Tipos de planes de carrera

a) De Movimientos Verticales Ascendentes

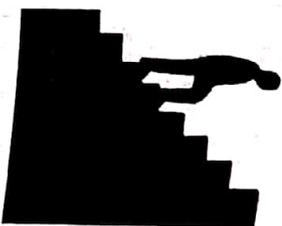
Son aquellos planes que están diseñados para que los empleados progresen en forma lineal ascendente en la estructura organizacional. Son los más conocidos y utilizados en las instituciones burocráticas empresarias y gubernamentales.

Sobre este movimiento mencionan Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. que "hacen referencia a las ganancias de estatus en la organización mediante el ascenso en la escala jerárquica en la misma" (2003).

Los movimientos verticales de un plan de carrera se sustentan en diferentes criterios como ser: méritos, antigüedad, aptitudes, etc. En las organizaciones que están regidas por convenios colectivos los niveles operativos poseen movilidad vertical con el solo requisito de la antigüedad. La explicación valorativa se sostiene en la lealtad del trabajador hacia la empresa. En algunos casos las organizaciones generan bandas dentro de las categorías o complementos salariales para justificar los méritos y aportes de ciertos empleados y así asegurar la equidad interna. Para aquellas posiciones de nivel jerárquico o determinadas por competencias claves la movilidad podrá acontecer por la sumatoria de méritos o la posesión del dominio de habilidades y/o conocimientos. En algunos casos se apela a concursos o pruebas para definir entre varios aspirantes.

Una vertical ascendente como dirección de un plan de carrera debe como ventaja ser la más conocida, continúa la idea de progreso que está internalizada en el sujeto desde su formación escolar, es predecible y cumple con el deseo de progreso. Se puede considerar como menor cantidad de puestos jerárquicos que la arquitectura organizacional contiene una menor frustración en aquellos otros proclives a ascender, y en algunos casos se denomina frustración en aquellos otros proclives a ascender, y en algunos casos se denomina frustración en aquellos otros proclives a ascender, y en algunos casos producto del desánimo, la emigración de figuras talentosas.

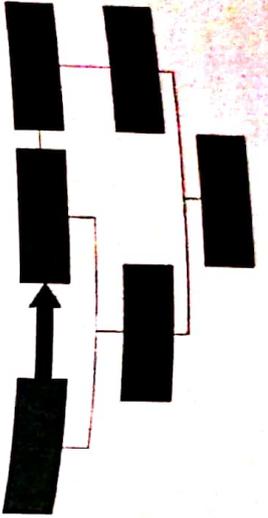
Movimiento ascendente



b) De Movimientos Horizontales

Esta movilidad se denomina también como rotación a otro puesto o cambio de funciones. Las personas mutan a otra función sin modificar su categoría o estatus organizacional. Este movimiento funcional se relaciona con los aspectos vinculados a las competencias del individuo. Si el cambio obedece solamente a una necesidad organizacional por una vacante o por un puesto nuevo no se está en presencia de un plan de carrera sino de una simple rotación. Pero si el cambio de funciones fue determinado por una necesidad organizacional y, además, por una acción de desarrollo del empleado se confirma la articulación necesaria y suficiente de un plan de carrera. El criterio rector de esta movilidad es la competencia que posea el sujeto para la función a cubrir y las competencias de las vacantes expectantes. Son muy comunes estas traslaciones en las organizaciones multinacionales porque conforman los planes de formación de sus cuadros intermedios como también los programas de desarrollo de talentos. Así también, es muy frecuente esta movilidad en las organizaciones pymes. Por el contrario no se encuentran en las organizaciones altamente burocratizadas con una grilla jerárquica (escalafón) muy avanzada y determinante.

Movimiento horizontal



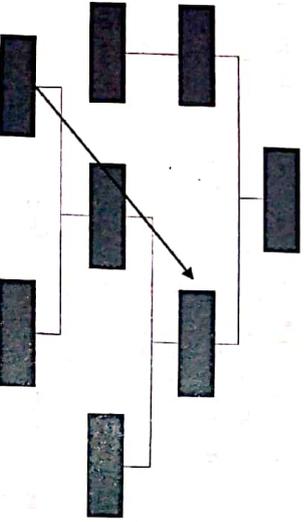
c) Movimientos Radiales

Son aquellos provocados por acercamientos al núcleo de decisión y que trasgreden las líneas jerárquicas de funcionamiento y los criterios inclusivos de los otros movimientos. Estos movimientos, que son bastante comunes en las organizaciones se producen cuando una persona pasa a ocupar un puesto que está más cerca del poder y las razones están sobre todo, motivadas por cuestiones no formalizadas y poco tangibles como pueden ser la confianza o la amistad.

Este movimiento que, como ya se dijo, es de uso frecuente en todo tipo de organización puede provocar un profundo malestar y por ende un mal clima interno si la persona que ocupa el puesto se beneficia con una categoría superior y mejor remuneración pero no acompaña la promoción con conocimientos y desempeño eficiente.

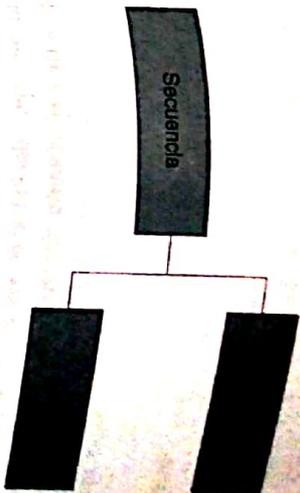
También cabe destacar que cuando esta movilidad se produce en un único caso o en pocas oportunidades puede ser tolerada por los demás integrantes, pero cuando es una práctica habitual se puede convertir en un rasgo cultural y las consecuencias pueden ser funestas para la gestión de recursos humanos dado que ocasiona la pérdida de personas talentosas y claves para la organización.

Movimiento radial



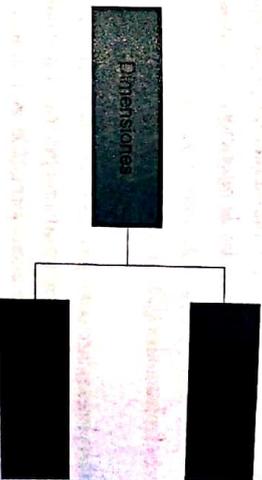
Es importante señalar que en todo plan de carrera es necesario diseñar cuál es la secuencia en cada una de ellas, las competencias adquiridas, las competencias a ocupar, el nivel máximo a que se podrá llegar, y la longitud o alcance de una carrera. La secuencia de posiciones habría que pasar para llegar.

La secuencia



Otro ítem que debe estar formalizado es el de la dirección. Implica si los movimientos previstos serán fundamentalmente horizontales, verticales o una mezcla de ambos. Dentro de la gestión de carrera debe estar planificada también la frecuencia que es el porcentaje de movimientos respecto al total de personas. Hay organizaciones que planifican cronológicamente la frecuencia de las distintas moviidades. Por ejemplo hay empresas multinacionales que tienen programado que sus directivos cambien o que sus mandos medios roten a otros puestos. Poseer una frecuencia alta (muchos movimientos) puede resultar un atractivo para aquellas personas que requieren un desarrollo rápido, pero puede ser un freno a la incorporación de personas que privilegien la permanencia.

Las dimensiones



Por último, un aspecto a resaltar es el grado de discrecionalidad que tiene una organización para diseñar e implementar las diferentes movi- lidades que dan sentido a un plan de carrera. Por supuesto que la dirección de la organización fija los tipos y canales de los distintos movimientos, pero en alguna medida su capacidad está restringida por factores externos e internos. Como influyentes externos se pueden citar: la normativa laboral, los convenios colectivos, la situación económica, la situación de la norma legal, el grado de avance de la tecnología, y como condicionantes internos, será importante la cultura organizacional como también la formación, la motivación y la edad de sus integrantes.

d) Otro tipo de planes

Planes de Carrera ad-hoc

En algunas oportunidades y bajo ciertas circunstancias la gestión de recursos humanos ve obligada a diseñar y poner en ejecución planes especiales que provocan una movilidad con velocidad y criterios diferentes a los ya establecidos.

Es común presenciar estos casos cuando una rama laboral específica al ser "traccionada" por las demandas de mercado adquiere un mayor valor relativo con respecto a las otras líneas de trabajo. Pasó anteriormente con finanzas, marketing, y actualmente con todo lo relacionado con la tecnología.

También se definen planes de carrera específicos e individuales para ocupar puestos claves y para retener los talentos. Las trayectorias se establecen con metas distintas y se identifican los medios para alcanzarlas y acoplar las necesidades y motivaciones de las personas con las necesidades de la organización. Una de las principales dificultades para realizar estos planes para personas talentosas es la tarea de identificación.

Se denomina identificación a la determinación de ciertas características especiales que tiene una persona, que no poseen otras, y que por lo tanto lo coloca en un lugar diferente. Ese diferencial (demostrado o potencial) es el que va requerir un tratamiento especial por parte de la organización y por lo tanto no sólo va realizar planes ad-hoc para el desarrollo de la carrera sino que efectuará actividades de retención atractivas para que no emigre.

Planes para Jóvenes Profesionales (JP)

El objeto de estos planes es incorporar jóvenes talentosos bien formados académicamente para cubrir vacantes gerenciales en el futuro, una práctica habitual en las grandes empresas nacionales o multinacionales. La buena formación académica (prestigio de la casa de estudios y promedio de calificaciones de la carrera) es un requisito ineludible teniendo en cuenta que la experiencia no es una exigencia. Este requisito se convierte en un filtro para

... y por eso le incorporarán, por lo tanto problema viene que el plan de carrera...
 ... y el problema antes de ingresar a la organización...
 ... Teniendo en cuenta la ausencia de experiencia laboral y superior...
 ... a que éste es el primer pedacito en la escalera hacia el puesto...
 ... de selección deben poner foco en las capacidades definidas...
 ... de relacionadas con las competencias definidas por la organización...
 ... se diseña el plan de determinar la cantidad de personas...
 ... o se diseña el plan de determinar la cantidad de personas...
 ... exigencias, así como las medidas a tomar para su retención...
 ... participación de la línea en todo este proceso, partiendo de la selección...
 ... en el monitoreo y apoyo.

Planes de Sucesión

Se denomina Plan de Sucesión a los diferentes "mapas" ordenados que prevén la sucesión planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores capacidades para asegurar la dinámica empresarial y la permanencia de la organización. La sucesión es un evento inevitable, por lo tanto no se debe esperar que se demerite a los líderes para tomar las decisiones.

La diferencia con los Planes de Carrera es que éstos están previamente decididos para el desarrollo de los empleados y su consiguiente promoción y los planes de sucesión, principalmente de la probabilidad de ocurrencia de una vacante (por jubilación, emigración, promoción, etc.). Es decir que el Plan de Sucesión no indica el camino y el detalle de méritos y conocimientos que debe reunir el empleado sino que parte de una descripción de competencias alcanzadas o a desarrollar por el individuo y las compara con las personas vacantes que pueden existir o que están próximos a quedar libres, y luego de un análisis detallado indica el sucesor correspondiente.

La sucesión de cuadros se produce en todo tipo de organizaciones pero sólo en aquellas donde existe una gestión por competencias es donde se puede llevar a cabo en forma efectiva. Las organizaciones que actualizan permanentemente sus diseños de puestos basados en competencias y revisan de manera constante las competencias de cada empleado facilitan la evaluación y arribarán a mejores decisiones.

En las empresas familiares, el tema de la sucesión es de suma relevancia dado que no se trata sólo de asegurar el futuro de la organización sino además de privilegiar las relaciones de la propia esfera familiar.

Los Planes de Sucesión, como ya se mencionó, no son documentos donde se acumulan estudios y antigüedad; lo que se impone es la capacidad de realización del trabajo. En un Plan de Sucesión lo que prima es el talento y la experiencia. Lo que sabe el individuo y las capacidades potenciales a desarrollar.

Para que cada empleado evalúe, opine o elija la línea sucesoria a seguir debe conocer el nivel de exigencias de toda la organización y tener un perfecto dominio de sus planes corporativos; de esta forma se convertirá en el gestor de su carrera. Pero si bien se reconoce la necesidad de diseñar este tipo de planes, gran cantidad de empresas no dan a no darle el nivel de importancia que requiere. Muchas veces, por cuestiones personales o por la cultura de la organización, la sucesión forma parte del sistema de planeamiento oculto del dueño o los dueños. Sobre todo en los casos de remplazo de los niveles más altos.

Tipos de planes

Planes de carrera	Otros planes
Movimientos verticales ascendentes	Ad-hoc
Movimientos horizontales	Para jóvenes profesionales
Movimientos radiales	De sucesión

13.4. Ventajas de la planificación de carreras

Las razones que pueden argumentarse a favor de una planificación de carrera son:

- Alinea la cultura, la estructura, los procesos, los sistemas y las capacidades personales con el futuro de la organización.
- Reaviva las otras técnicas de la gestión de recursos humanos. Esto se verifica porque el plan de carrera obliga a revisar permanentemente los diseños de puestos, exige ilustrarse sobre las competencias de los puestos a ocupar, conduce a tener conocimiento acabado sobre los estudios, habilidades, actitudes, aptitudes y expectativas de las personas, hace uso del inventario de Recursos Humanos, ejecuta los procesos de selección y promoción interna, implementa las técnicas de evaluación de potencial, afecta los planes de capacitación, y hace revisar los sistemas de compensación.
- Logra la ubicación adecuada de una persona en un puesto de trabajo. La previsión de los movimientos con su dirección y secuencia podrá atender la planificación estratégica de recursos humanos y hacer frente a las demandas espontáneas. Esto por supuesto redundará en mayor eficiencia.
- Provoca el desarrollo pleno de las competencias adquiridas por los empleados y les posibilita generar otras que estén en estado latente.
- Crea un sentimiento de confianza con respecto a los comportamientos de la organización por la previsibilidad que otorga un plan.
- Evidencia una conducta proactiva de la organización anticipándose a los cambios y mostrarse la percibe como que sólo toma decisiones de reacción ante los diferentes sucesos.

Avada al empleado a descubrir sus objetivos e intereses e intentar que los tenga. Procura en su momento el entusiasmo y la motivación de los empleados al ser vendidos en cuenta sus méritos y conocimientos. Mantenga o anula la obsolescencia de conocimientos y habilidades vendidos en cuenta su carrera se sustentará en el desarrollo actualizado y permanente de los conocimientos.

Realice o anula la obsolescencia de conocimientos y habilidades vendidos en cuenta su carrera se sustentará en el desarrollo actualizado y permanente de los conocimientos.

Aumenta la satisfacción en su puesto de trabajo al producir una adecuada selección y hacer coincidir las expectativas de la organización con el progreso del individuo y hacer el deseo de progreso de todo individuo con sus ansias de mejoramiento. Conectar la mejora continua.

13.5. Dificultades en la Planificación de Carreras

Entre las dificultades que se encuentran para diseñar y ejecutar un plan de carreras que se pueden citar:

- La cultura organizacional: como ya se mencionó en aquellas culturas altamente burocratizadas donde se privilegia el escalafón y/o la antigüedad como único mérito para ascender y este régimen sea extensivo para todas las profesiones y jerarquías ocurrirán retiradas de aquellos individuos con competencias claves y condiciones diferentes produciendo lo que se llama la selección al revés. También este efecto se encontrará en aquellas instituciones donde la movilidad esté sustentada en relaciones de familia y/o amiguismo. Las personas claves y talentosas buscan otro espacio laboral donde ser reconocidas.
- Estructura de Recursos Humanos con cierta rigidez en la movilidad tanto vertical como horizontal. Esta situación es común en las organizaciones pequeñas y medianas donde las promociones son escasas en virtud de la estrechez de la "punta de la pirámide" y la gran especialización en cada área. Esto fue citado anteriormente como causante de frustración de algunos empleados con la consecuente pérdida de motivación hacia al trabajo.
- Bajo involucramiento de la Dirección de la Organización. En aquellas organizaciones donde la Dirección no tiene en cuenta a los recursos humanos como su capital más preciado su implicación en el diseño de los planes será nula o reducida. Por lo expuesto la gestión de recursos humanos sólo se circunscribirá en realizar acciones de reemplazo o cobertura de vacantes de manera reactiva o sujeta a su mejor saber y entender.

- Necesidades de Doble Carrera: actualmente la mayoría de las parejas son parejas de trabajadores en organizaciones. Por lo tanto ambos integrantes poseen ingresos familiares, reconocimientos individuales y carreras personalizadas. Una oportunidad laboral de alguno de sus miembros puede colisionar con las pretensiones del otro y por lo tanto hacer fracasar las expectativas de la organización. Esto es muy frecuente cuando un miembro de una pareja forma parte de un plan de expatriados y el otro integrante del vínculo no puede desplazarse geográficamente.

13.6. Claves para diseñar en forma eficiente un Plan de Desarrollo de Carrera

- Una cultura organizacional que tenga en cuenta el crecimiento de los individuos sustentado en los méritos y en los conocimientos. Es fundamental que en los valores de la institución estén insertos estos conceptos. No sólo deben ser declarados sino puestos en práctica. Y es en los planes de carrera donde se evidenciarán con mayor nitidez.
- Involucramiento de la Alta Dirección en consideración a la importancia del desarrollo de sus cuadros. Los directivos que conocen las variables del entorno y los desafíos a afrontar son los que están en mejores condiciones de ilustrar sobre las competencias necesarias para tener un desempeño acorde con la realidad.
- Integrar las necesidades e intereses personales y organizacionales en los programas de desarrollo, condición ineludible para obtener una satisfacción plena en el rendimiento actual y futuro. Además asegura un buen clima interno.
- Apoyo de Gerentes, Jefes y Supervisores desempeñando un rol activo en todo el proceso. La tarea de los superiores jerárquicos dando retroalimentación, consensos y reconocimiento es fundamental para fomentar el progreso y realizar las correcciones ante los desvíos de gestión.
- Igualdad de oportunidades para que todo el personal se encuentre en las mismas condiciones de competir por un puesto o una posición. No debe haber personas que se encuentren marginadas de acceder a la integración de los planes.
- Utilizar las diferentes técnicas de recursos humanos para atender requerimientos actuales y futuros. Para ello se deben poner en práctica todos los instrumentos de ingreso (búsqueda, selección), de identificación (diseño de puestos), de evaluación (desempeño, potencial, talent review), de mantenimiento (beneficio, incentivos, motivación personalizada), y de desarrollo (capacitación).
- Diseñar y recrear los métodos para identificar los puestos claves. Recursos Humanos deberá realizar reuniones con los responsables de las diferentes áreas para recibir información y, además, deberá estar alerta para verificar esta ocurrencia en las estructuras de personal de la competencia.

- Desarrollar las condiciones especiales que hacen referencia a las personas y evitar que se les ocurra pensar que las condiciones especiales son una gran atención. Dado que las características especiales de las personas pueden hacer la diferencia se deben extremar no sólo las acciones para atraerlos sino para hacerlos crecer y retenerlos.*
- Identificar las condiciones especiales que hacen referencia a las personas y evitar que se les ocurra pensar que las condiciones especiales son una gran atención. Dado que las características especiales de las personas pueden hacer la diferencia se deben extremar no sólo las acciones para atraerlos sino para hacerlos crecer y retenerlos.
 - Comunicar el mapa de puestos y los diseños de puestos para que las personas se involucren en el proceso y otorgar transparencia en los procedimientos.
 - Incorporar algunas prácticas para permitir el desarrollo de un integrante si se involucra en el caso de doble carrera. La flexibilidad con que se atienda esta necesidad para en el caso de doble carrera. La flexibilidad con que se atienda esta necesidad creando oportunidades de trabajo flexible o trabajo a distancia permitiendo crecer a las personas claves.
 - Involucrar a las personas claves como factor clave para propender a su avance en las diferentes áreas organizacionales. Si las personas que están en la organización no demuestran interés del individuo como factor clave para propender a su avance en las diferentes áreas organizacionales. Si las personas que están en la organización no demuestran inclinación para ocupar otros puestos con sus responsabilidades y atribuciones es imposible pensar en confeccionar un plan de carrera.
 - Realizar una gestión de recursos humanos profesional. El área de Recursos Humanos es responsable principal de los planes de desarrollo deberá efectuar una gestión como responsable sin sesgos personales.