

CAPÍTULO 12

Entrenamiento



Después de estudiar este capítulo, usted podrá:

- Comprender los procesos de aplicación de personas en la organización.
- Definir el concepto de entrenamiento y desarrollo de personas.
- Describir los tipos de cambios provocados por el entrenamiento.
- Definir el proceso de entrenamiento y sus principales etapas.
- Describir cómo se elabora el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.
- Definir cómo se programa el entrenamiento.
- Explicar la puesta en marcha del programa de entrenamiento.
- Definir cómo se evalúa el programa de entrenamiento.



- Recompensas organizacionales
- Concepto de entrenamiento
- Proceso de entrenamiento
- Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento
- Diseño del programa de entrenamiento
- Conducción del programa de entrenamiento
- Evaluación del programa de entrenamiento

Entrenamiento en la empresa Bioterápica Ánfora S. A.

Dentro de la mejor tradición burocrática, en diciembre de cada año la división de RH (DRH) de Bioterápica Ánfora S. A. enviaba a todos los gerentes una relación detallada de los cursos externos ofrecidos en el mercado para que escogiesen los más apropiados para los empleados y los introdujeran en la programación del año siguiente. La empresa destinaba una partida presupuestaria anual de 3% de su facturación para que el departamento de entrenamiento o adiestramiento (DA) ejecutara las inversiones anuales de entrenamiento de personal. Cada gerente debía elaborar una relación de candidatos a los cursos externos, fijar las fechas establecidas y devolver la relación al DRH que, después de aprobarla, la enviaba al DA para que éste diligenciase las inscripciones y los respectivos pagos a las entidades externas. En una reunión con otros ejecutivos de RH, Maria do Carmo Silveira, gerente de DRH, se enteró de que otras empresas estaban transformando el órgano de entrenamiento en un órgano de consultoría interna y de actuación estratégica. Silveira percibió que el DA de Ánfora era sólo un órgano operacional e intermediador que no tenía que ver con el entrenamiento, sino con papeles y asuntos rutinarios. En consecuencia, llegó a la conclusión de que se debía modificar con urgencia.

Las personas constituyen el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones, compuesto de personas que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo, se convirtió en un asunto vital para el éxito. El capital humano es la principal diferencia competitiva de las organizaciones exitosas. En un mundo variable y competitivo, en una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contratar personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a asumir riesgos. Las personas conducen los negocios, fabrican los productos y prestan los servicios de manera excepcional; en consecuencia, producen hechos. Para conseguirlo, es imprescindible el entrenamiento y el desarrollo de la persona. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en entrenamiento para obtener un retorno garantizado. Para éstas, el entrenamiento no es un simple gasto, sino una inversión valiosa en la organización o en sus empleados, que redundará en beneficio directo de los clientes.

Maria do Carmo Silveira, gerente de DRH de Bioterápica Ánfora, se reunió con Jorge Pedreira, supervisor del DA, para negociar con él los objetivos y las metas que se debían alcanzar en el órgano de entrenamiento. Ella buscaba horizontes más amplios para el DA y quería transformarlo en un componente estratégico vinculado directamente con los negocios de la organización. Aunque Pedreira no estaba acostumbrado a esta visión global a largo plazo, percibió que dejaría de ser burócrata para convertirse en consultor interno de la organización.

Concepto de entrenamiento

El concepto de entrenamiento tiene significados diferentes. Anteriormente algunos especialistas en RH creían que el entrenamiento era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos ocupados. Recientemente se amplió el concepto al considerar el entrenamiento como un medio para apalancar el desempeño en el cargo. Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad, el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los

Introducción

Introducción

objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así, el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio. En estos términos, el entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de éstas. Aunque en este capítulo se citarán las tres concepciones de entrenamiento, la tercera recibirá mayor atención e importancia.

Gulas

Algunas definiciones de entrenamiento

Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos¹.

Entrenamiento es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos².

Entrenamiento es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito³.

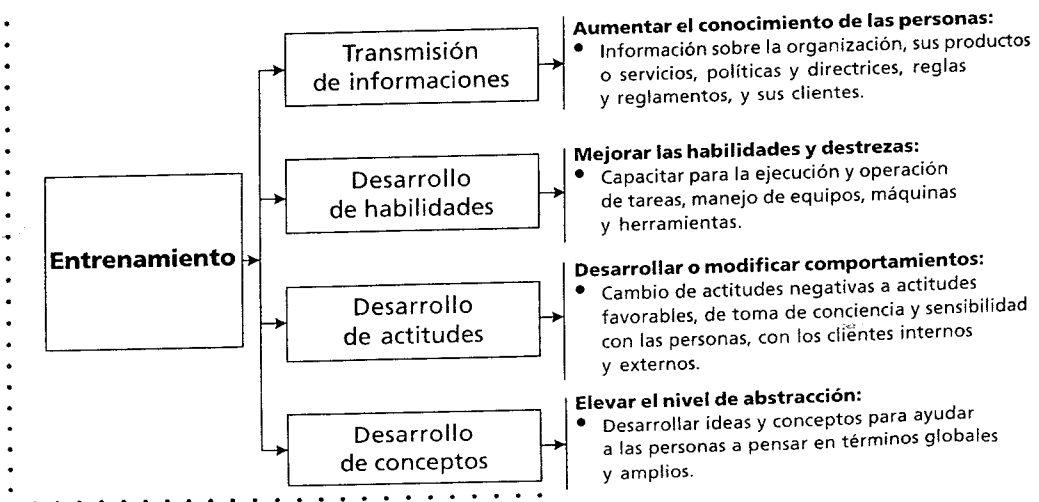
Entrenamiento es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor⁴.

Entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos⁵.

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas porque, aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva temporal es diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas⁶. Ambos, entrenamiento y desarrollo (E&D), constituyen procesos de aprendizaje.

Figura 12.1

Las cuatro clases
de cambio
de comportamiento
logrado mediante
el entrenamiento.



Aprendizaje significa cambio en el comportamiento de la persona mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas. Se habla mucho de aprendizaje organizacional para referirse a la cultura de perfeccionamiento de las personas que predomina en las organizaciones exitosas.

Mediante el entrenamiento (y el desarrollo), la persona puede asimilar información, aprender habilidades, desarrollar actitudes y comportamientos diferentes y comprender conceptos abstractos. La figura 12.1 muestra estos cuatro tipos de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento.

La mayoría de los programas de entrenamiento se concentra en transmitir información al empleado sobre la organización, sus políticas y directrices, reglas y procedimientos, misión y visión organizacional, sus productos y servicios, sus clientes, sus competidores, etc. La información guía el comportamiento de las personas y lo vuelve más eficaz. Algunos programas de entrenamiento se centran en desarrollar las habilidades de las personas para habilitarlas y capacitarlas en su trabajo; otros buscan desarrollar nuevos hábitos y actitudes para tratar con clientes internos y externos, con el propio trabajo y con la organización, y otros se preocupan por desarrollar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas que les permita pensar y actuar en términos más amplios. Casi siempre las organizaciones utilizan simultáneamente varios tipos de cambio de comportamiento en los programas de entrenamiento. Al desarrollar habilidades en las personas, también transmiten información e incentivan el desarrollo de actitudes y conceptos. Gran parte de los programas de entrenamiento trata de cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras que mejoren su espíritu de equipo y su creatividad.

La disciplina de los líderes del mercado⁷

En el libro, *Disciplina dos líderes do mercado*⁸, Wiersema y Treacy afirman que las empresas que lideran el mercado ofrecen el precio más bajo o se posicionan con el mejor producto, o incluso ofrecen al cliente opciones personalizadas. Según los autores, existen tres características que son absolutamente vitales en las empresas líderes de mercado.

La primera es enfocarse en un solo punto valorado por los clientes. En consecuencia, no atienden todas las solicitudes de los consumidores ni ofrecen el servicio más completo y confiable ni el precio más bajo o el mejor producto, sino que sólo ofrecen lo que el cliente valora. Lo importante es que los líderes centran toda su atención en ese punto, dan lo mejor de sí para alcanzarlo y no se preocupan por ser los mejores en otros aspectos.

La segunda característica es mejorar con mucha dedicación y continuamente el valor que ofrecen a los clientes. Por consiguiente, no se contentan con elaborar el mismo producto diariamente, aunque lo hagan bien, sino que intentan mejorar todos los días y ser óptimos.

La tercera característica, y la más importante, es lograr la excelencia de manera disciplinada. Así, siempre se concentran en alcanzar un desempeño superior en el punto que sus clientes valoran. La formación y el entrenamiento de los empleados están orientados hacia esa meta, y su cultura corporativa apoya totalmente a las personas para que consigan esa meta con rapidez. Construyen una formidable máquina operacional para entregar a los consumidores el valor que consideran prioritario. Estas empresas, como McDonald's, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, Toyota y Ford, se apoyan en las personas, y no es ningún secreto que administran sus negocios a partir de las personas. El entrenamiento está detrás de todo esto.

Los obreros deben volver a la escuela⁹

Las técnicas modernas descienden de las oficinas para ir al taller de las fábricas y, en cuanto se difunden, ponen a prueba el razonamiento y la capacidad intelectual de los obreros que, aunque son hábiles con las manos y fuertes con los brazos, no tuvieron la misma formación escolar de los colegas del Primer Mundo, que asistieron ocho o diez años a la escuela básica. La diferencia es pequeña cuando se trata de montar un engranaje, pero se convierte en un abismo cuando se requiere transferir información gerencial a un computador ligado al sistema distribuido de con-



trol de materiales. La tecnología implantada en la organización a través de centenares de microcomputadores exige una capacidad intelectual sólo disponible entre quienes completaron la secundaria. El muro informático que aisló al Brasil durante década y media produce ahora, varios años después, la última y más cruel secuela, que empuja a la flor y nata de los obreros hacia el limbo de la ignorancia.

Algunas empresas que fabrican productos superespecializados (por ejemplo, fibra óptica) solucionan el problema reclutando obreros entre los recién egresados de escuelas superiores de tecnología. Las empresas creativas del interior de São Paulo, donde abunda la oferta de facultades de ingeniería, pagan cursos nocturnos a una parte de sus jóvenes obreros formados en el segundo grado del Senai. Aunque son caminos loables, son insuficientes. Al comienzo del milenio, la gestión descentralizada suprimió jefes y supervisores, cambió las crueles líneas de montaje por células multidisciplinarias de producción, recortó la distancia entre el cerebro y las piernas de la empresa, gracias a los sistemas de información que, a su vez, requieren datos precisos y personas capacitadas.

La reducción de costos eliminó puestos de trabajo, impuso mayor responsabilidad a los sobrevivientes y exigió adaptaciones en una carrera salvaje por la modernización. Una industria mecánica corriente en los Estados Unidos tiene un microcomputador en el taller de la fábrica por cada dos obreros. En Brasil, las mejores tienen un micro por cada diez trabajadores. El obrero estadounidense realiza sus tareas y las registra en el micro más próximo con su contraseña. Con la tarjeta magnética, busca informes, informa el estado de sus tareas y deja al personal al tanto del inventario de material listo y semiacabado. Aquí cada estación precisa un encargado o líder que representa la burocracia. Es menos competencia, que al final significa menos empleos.

La solución está en superar esta dificultad sin desviarla de la ruta del progreso. En consecuencia, capital y trabajo deberán encontrar una fórmula para actualizar multitud de obreros sin aumentar costos, lo cual requiere concesiones de ambos bandos. Las empresas deben costear las clases y, en contraprestación, los sindicatos deben aceptar la reducción proporcional de los salarios. Pero ahí está el obstáculo, ya que la Constitución de 1988 de Brasil establece que los salarios son irreductibles. La cooperación y la osadía permitirán enseñar a centenares de miles de trabajadores en la franja de 25 a 35 años a pensar con lógica, lo que debe tardar por lo menos 3.000 horas de estudio, distribuidas en tres años para cada turno. Si no se pone esto en marcha, las empresas líderes no aportarán en el Brasil durante años y, sin ellas, los empleos continuarán desapareciendo. Cuando la empresa y su personal se disponen a conversar sobre la distribución de utilidades, es claro que ya existe ambiente para elaborar una agenda constructiva.

Proceso de entrenamiento

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas¹⁰:

1. *Diagnóstico*: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. *Diseño*: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. *Implementación*: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. *Evaluación*: verificación de los resultados del entrenamiento.

Este ciclo, compuesto de cuatro tiempos, se puede representar como aparece en la figura 12.2.

Las cuatro etapas del entrenamiento incluyen el diagnóstico de la situación, la elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación de la acción y la evaluación y control de los resultados de las acciones de entrenamiento. El entrenamiento no se debe confundir con el simple acto de asistir a un curso y proporcionar información, pues va mucho más allá. Significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Por tanto, es deseable una cultura interna favorable al aprendizaje y comprometida con los cambios. Más adelante se estudiará cada una de las cuatro etapas del entrenamiento.

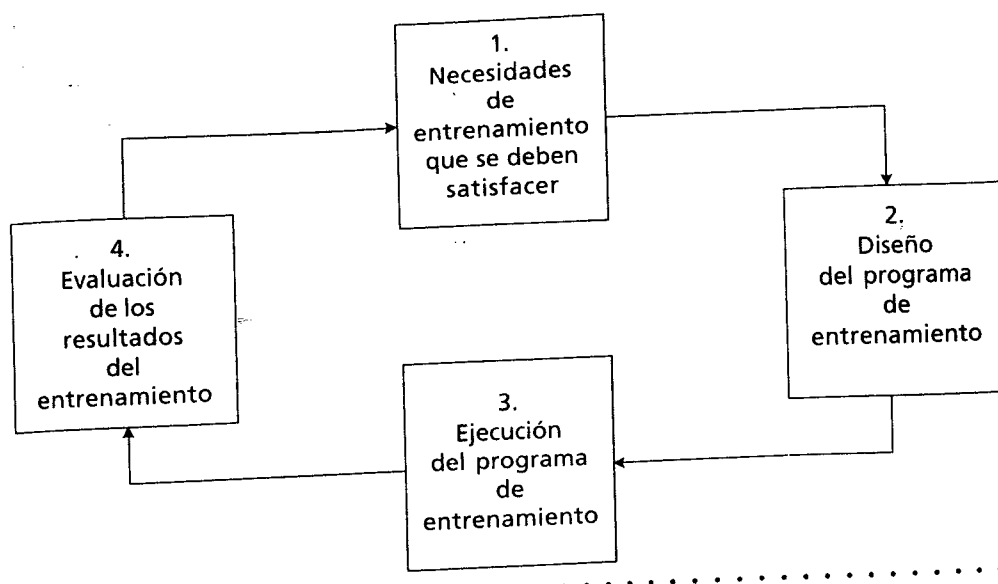


Figura 12.2

- Las cuatro etapas del proceso de entrenamiento.

¿Cuánto gastan las empresas en entrenamiento¹²?

Las empresas emplean fortunas en el entrenamiento. Las buenas noticias son:

1. La revista *Business Week* calcula que las 500 empresas estadounidenses gastaron cerca de US\$44 mil millones en entrenamiento en 1997.
2. La revista *Exame* revela que, según investigación del Saratoga Instituto, de São Paulo, en 1997 las 500 más grandes empresas brasileñas que aparecen en la lista de mayores y mejores gastaron cerca de US\$650 millones en entrenamiento. En 1996 esa inversión llegó a US\$580 millones.
3. En Brasil la inversión per cápita en entrenamiento de ejecutivos viene creciendo, según el Saratoga Institute. En 1995, R\$900,00; en 1996, R\$1.300,00, y en 1997, R\$1.860,00.

Pero hay otras noticias:

4. Existe mucho desperdicio en las inversiones en entrenamiento. Los recursos se desperdician: cerca de US\$100 millones se gastaron en programas de entrenamiento con técnicas de fútbol, jugadores de baloncesto y cursos diversos, como ejercicios de supervivencia en la selva, escaladas de muros y montañas, bailes alrededor de fogatas, flores de Bach y otros, llamados indebidamente entrenamiento de comportamiento. O en cursos más serios, pero con retorno dudoso, por falta de objetivo específico.
5. Muchos programas de entrenamiento están distanciados de las necesidades estratégicas de la empresa. Muchas empresas compran paquetes de entrenamiento ya listos para mostrar técnicas adoptadas por otras empresas, pero que nada agregan a la capacitación del empleado.
6. El exceso de teoría es otro flagelo. Muchos programas no consiguen llevar los conceptos a la práctica, debido al academicismo.
7. La falta de cultura interna favorable al aprendizaje y al cambio de comportamiento es otro obstáculo. De nada sirve gastar mucho dinero si la empresa no da espacios ni oportunidades para que las personas apliquen sus conocimientos adquiridos.
8. El entrenamiento por resultados es el camino más corto al derroche (inversiones exageradas), por un lado, y a la inacción (escasez de inversiones), por el otro. Es necesario ser pragmáticos; en consecuencia, es básico implementar un enfoque basado en los resultados y contar con la participación de la cúpula en el contenido y la adecuación a la estrategia del negocio.



Figura 12.3

Proceso de entrenamiento¹¹.

Necesidades por satisfacer	Diseño del entrenamiento	Conducción del entrenamiento	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación de desempeño	Decisión sobre la estrategia Programación del entrenamiento: • ¿A quién entrenar? • ¿Cómo entrenar? • ¿Qué aspectos entrenar? • ¿Dónde entrenar? • ¿Cuándo entrenar?	Implementación o acción • Conducción y aplicación del programa de entrenamiento a través de: _ Gerente de línea _ Asesoría de RH _ Ambos _ Terceros	Evaluación y control • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la situación anterior • Análisis del costo-beneficio

Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento

La primera etapa del entrenamiento es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización, que no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Son una descompensación entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente. En caso contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

El entrenamiento de las personas en la organización debe ser una actividad continua y constante. Incluso si el desempeño de las personas es excelente, se debe introducir o incentivar alguna observación y mejoramiento de las habilidades. La base principal de los programas de mejoramiento continuo es la constante capacitación de las personas para lograr niveles de desempeño cada vez más elevados. El entrenamiento es el principal catalizador de este cambio.

Las necesidades de entrenamiento se refieren a carencias en el desempeño actual y pasado, así como a la posibilidad de alcanzar el nuevo nivel de desempeño a que se pretende llegar.

Retorno al caso introductorio

El primer paso de Maria do Carmo Silveira, la gerente de DRH de Bioterápica Ánfora, fue asignar a los gerentes de empresa la responsabilidad del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento de sus áreas de competencia. Cada gerente trabajó junto con su equipo para averiguar sus carencias actuales y futuras de entrenamiento. En seguida, cada gerente negoció con el departamento de entrenamiento (DA) la programación de entrenamiento adecuada para subsanar las carencias.

Métodos empleados en el inventario de necesidades de entrenamiento

Existen varios métodos para determinar qué habilidades se deben focalizar para establecer la estrategia de entrenamiento. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizando factores como productos rechazados, barreras, debilidades relacionadas con el desempeño de personas, costos laborales elevados, etc. Otro método para determinar las necesidades de entrenamiento es la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de entrenamiento en la organización. Las personas informan clara y efectivamente qué tipo de información, habilidades o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método incluye la visión de futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipos, nuevos procesos para fabricar los productos o servicios de la organización, nuevos productos y servicios o desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas deben adquirir nuevas habilidades o destrezas.

El inventario de necesidades de entrenamiento se puede realizar en tres niveles de análisis, como se observa en la figura 12.4¹³.

1. *Análisis organizacional*: a partir del diagnóstico de la organización, verificar los aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.
2. *Análisis de los recursos humanos*: a partir del perfil de las personas, determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarios para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
3. *Análisis de la estructura de cargos*: a partir del examen de los requisitos y especificaciones de los cargos, determinar cuáles son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deberán desarrollar para desempeñar adecuadamente los cargos.
4. *Análisis del entrenamiento*: a partir de los objetivos y metas, que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento.

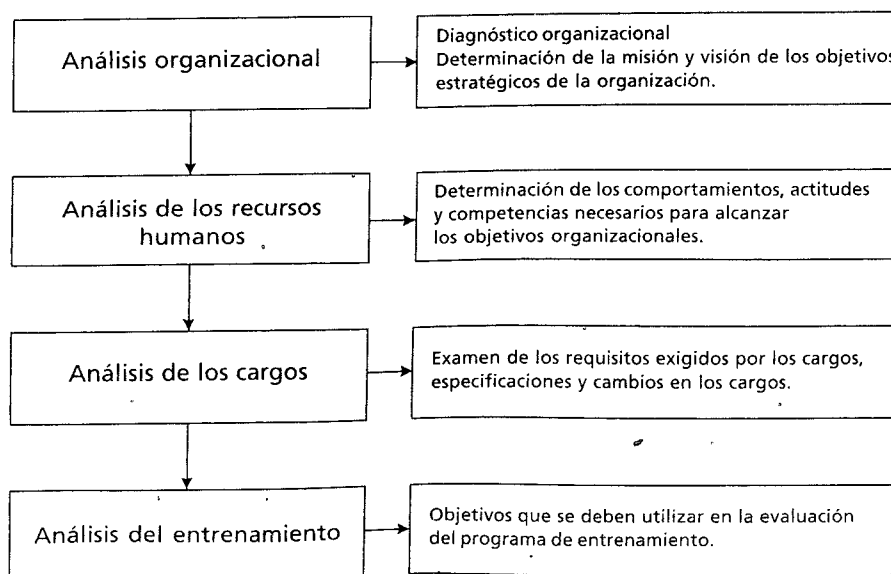


Figura 12.4

• Pasos del inventario
• de necesidades
• de entrenamiento.

Indicadores de necesidades de entrenamiento¹⁴

Además de los métodos de inventario de necesidades, existen indicadores que señalan necesidades futuras (*a priori*) y necesidades actuales que se manifiestan en los hechos pasados (*a posteriori*).

Indicadores *a priori* son eventos que, si ocurren, provocarán necesidades de entrenamiento futuras, fácilmente previstas, como:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
2. Reducción del número de empleados
3. Cambio de métodos y procesos de trabajo
4. Sustituciones o movimiento de personal
5. Premios, licencias y vacaciones de personal
6. Cambios en los programas de trabajo o de producción
7. Modernización de los equipos y nuevas tecnologías
8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Indicadores *a posteriori* son los problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas aún, como:

1. Problemas de producción:
 - Baja calidad de producción
 - Baja productividad
 - Averías frecuentes en equipos e instalaciones
 - Comunicaciones deficientes
 - Elevado número de accidentes de trabajo
 - Exceso de errores y de desperdicio
 - Poca versatilidad de los empleados
 - Mal aprovechamiento del espacio disponible
2. Problemas de personal:
 - Relaciones deficientes entre el personal
 - Número excesivo de quejas
 - Mala atención al cliente
 - Comunicación deficiente
 - Poco interés en el trabajo
 - Falta de cooperación
 - Errores en la ejecución de órdenes

El entrenamiento por televisión¹⁵

Cuando Aetna Insurance, una de las mayores aseguradoras estadounidenses, socia de la empresa brasileña Sul América, evaluó los resultados de su programa de entrenamiento, hubo sorpresa general. El principal problema de su programa de entrenamiento no era la calidad de los instructores, las herramientas y estilos de presentación de los programas, el contenido mismo de los materiales y recursos instruccionales que fundamentaban los talleres, sino capacitar gran número de aprendices dispersos geográficamente mediante un programa centralizado en un departamento que utilizaba enormes salones en ciudades lejanas.

La empresa llegó a la conclusión de que si pretendía proporcionar servicio de gran calidad a sus clientes, no debía entrenar sólo a unos cuantos empleados seleccionados que viajaban a las localidades programadas. El objetivo de la compañía era aumentar el número de empleados involucrados en el entrenamiento para mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Los ejecutivos de la empresa y el personal de entrenamiento participaron en sesiones de lluvia de ideas para ampliar el entrenamiento hasta donde más se pudiera, y concluyeron que la mejor alternativa sería el entrenamiento interactivo por televisión.

En consecuencia, se creó la red de televisión Aetna, que une 235 oficinas con la oficina sede de cada vendedor de seguros, y permite que la compañía amplíe sus programas de entre-

namiento a todo el país, poniéndolos a disposición de cada vendedor de seguros. Cerca de 3.000 empleados participaron en el nuevo programa. El entrenamiento por televisión gana popularidad en el mundo entero, pues permite implementar programas de entrenamiento muy flexibles. En el mismo taller pueden participar los empleados desde cualquier lugar del país, dentro o fuera de la compañía, al mismo tiempo o en diferentes horarios. La tendencia a emplear la TV como vehículo para ampliar y aumentar la calidad del entrenamiento debe continuar y crecer en el futuro.

Diseño del programa de entrenamiento

La segunda etapa del proceso, relacionada con la planeación de las acciones de entrenamiento, es el diseño del programa de entrenamiento. Después de diagnosticar y localizar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. Programar el entrenamiento significa definir seis componente básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento.

El programa de entrenamiento debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de entrenamiento, es decir, programas ya listos y vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios precisos para fijar el nivel de desempeño esperado. Además, la organización debe estar dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en el entrenamiento. Para evitar desperdicios y garantizar el retorno deseado de la inversión, es imprescindible ser pragmático en la programación del entrenamiento¹⁶. La manera de conciliar la inversión con el retorno es implementar el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados, por más difícil que sea definirlos y verificarlos. Es indispensable establecer resultados para el entrenamiento y compararlos posteriormente.

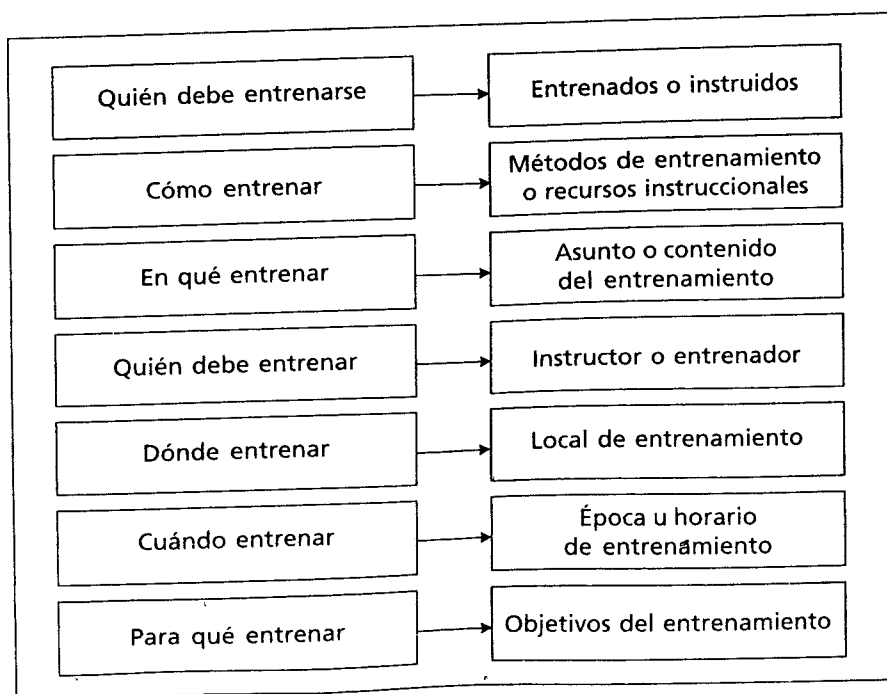


Figura 12.5

Programación de entrenamiento.

Cornell University realizó una investigación en 30 grandes empresas estadounidenses y comprobó que éstas utilizan seis tipos de educación y entrenamiento para sus empleados:

1. Compartir información sobre el negocio de la empresa con los empleados.
2. Promover habilidades de comportamiento interpersonal, incluidos el desarrollo de equipos, la dinámica de grupo y la solución de problemas.
3. Introducir principios y técnicas de calidad total para alinear que la visión de los empleados concuerde con la visión de la dirección.
4. Entrenamiento en habilidades técnicas relacionadas con el trabajo
5. Entrenamiento mezclado en habilidades para el trabajo relacionadas con el desempeño actual
6. Control estadístico del proceso (CEP)



Tipos de entrenamiento ofrecidos por organizaciones estadounidenses¹⁷

Tipo de entrenamiento	% de frecuencia
Habilidades gerenciales	74,3
Habilidades de supervisión	73,4
Habilidades técnicas o actualización de conocimientos	72,7
Habilidades de comunicación	66,8
Servicios y relaciones con los clientes	63,8
Desarrollo de ejecutivos	56,8
Nuevos métodos y procedimientos	56,5
Habilidades de ventas	54,1
Habilidades burocráticas y de secretariado	52,9
Desarrollo personal	51,9
Habilidades básicas con computadores	48,2
Relaciones con empleados	44,9
Prevención de accidentes y promoción de la salud	38,9
Educación del consumidor	35,7
Educación básica para la prevención	18,0



Tecnología de entrenamiento

La tecnología de entrenamiento se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados en el entrenamiento. La tecnología de la información influye en los métodos de entrenamiento y reduce los costos operacionales. En la actualidad, nuevas técnicas de entrenamiento se imponen a las tradicionales, entre las cuales se pueden mencionar:

1. *Recursos audiovisuales:* imágenes visuales e información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La videgrabadora registra las clases, los mensajes y presentaciones audiovisuales para ser vistos por quienes reciben, en grupo o individualmente, el entrenamiento. El CD-ROM y el DVD (Digital Video Disc) permiten grabar programas de entrenamiento que se pueden distribuir y presentar en varios locales diferentes en cualquier momento.

2. Teleconferencia: empleo de equipo de audio y vídeo para permitir que las personas participen en las reuniones aunque estén distantes entre sí, o de la localidad del evento. Una videoconferencia de cuatro horas con cuatro personas permite ahorrar R\$5.000 en pasajes de avión y gastos de hoteles y restaurantes.
3. *Comunicaciones electrónicas*: los avances en la tecnología de la información permiten la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Por el correo de voz (*voice mail*), el director actúa como fuente que envía un mensaje sonoro a las demás personas conectadas a la red de teléfonos de una empresa. El correo de voz se utiliza en organizaciones comprometidas en programas de calidad total.
4. *Correo electrónico*: el *e-mail* es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos enviados por computadores unidos a redes de computadores. Además de Internet, muchas organizaciones están desarrollando redes internas basadas en Internet (*intranets*) para incrementar la interacción electrónica. Internet 2 permite mayor interconectividad con escuelas y universidades de todo el mundo.
5. *Tecnología de multimedia*: comunicación electrónica que integra voz, vídeo y texto codificados digitalmente y transportados por redes de fibra óptica.



El segundo paso dado por Maria do Carmo Silveira fue transformar el departamento de entrenamiento en un equipo de consultoría interna para asesorar a los gerentes en los asuntos de entrenamiento. La programación del entrenamiento pasó a ser responsabilidad gerencial (de línea) y función de asesoría *staff*. De la negociación entre las partes, resulta el programa de entrenamiento.

Conducción del programa de entrenamiento

La conducción, implementación y aplicación del programa de entrenamiento es la tercera etapa del proceso. Hay una sofisticada tecnología de entrenamiento. Existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de entrenamiento. Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar información son:

1. *Conferencias*. La técnica más utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento es la conferencia. Esta conferencia es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. En esta situación de entrenamiento, el instructor presenta la información mientras los entrenados escuchan sin hablar. Una ventaja de la conferencia es que el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de determinado tiempo. La conferencia, sin embargo, presenta desventajas. Por ser de una sola vía, los entrenados adoptan una postura pasiva. Existe poca o ninguna oportunidad de aclarar dudas o significados, o verificar si ellos comprendieron el material de la conferencia. Existe poca o ninguna oportunidad de practicar, reforzar, retroalimentar o conocer los resultados. Lo ideal sería que el material fuese muy significativo o intrínsecamente motivador para los entrenados. Estas limitaciones no permiten que la conferencia tenga mucho valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.
2. *Instrucción programada*. Técnica utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Pequeñas partes de información que requieren respuestas relacionadas se presentan individualmente a los entrenados, quienes pueden determinar sus respuestas para saber si comprendieron la información obtenida. Los tipos de respuesta solicitados a los entrenados varían según la situación, pero generalmente son de selección múltiple, verdadero o falso, etc. Tal como el método de conferencia, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Una de las ventajas es que se puede

computarizar y los entrenados aprenden en sus propias casas, saben de inmediato si se equivocaron o acertaron y participan activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presentan las respuestas al entrenamiento.

Las técnicas para desarrollar habilidades en programas de entrenamiento se dividen en entrenamiento en el cargo y técnicas de clase.

1. *Entrenamiento en el cargo.* Técnica de entrenamiento que suministra información, conocimiento y experiencia relacionados con el cargo. Puede incluir conducción, rotación de cargos y asignación de proyectos especiales. La conducción representa una apreciación crítica respecto del desempeño de la persona en el cargo. La rotación de cargos incluye el desplazamiento de una persona de un cargo a otro, para comprender mejor la organización en conjunto. La asignación de proyectos especiales significa entregar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.
2. *Técnicas de clase.* Utilizan la sala de clases y el instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia relacionados con el cargo. Las habilidades varían y van desde habilidades técnicas (programación de computadores) hasta habilidades interpersonales (liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase pueden desarrollar habilidades sociales e incluir actividades de dramatización (*role playing*) y juegos de negocios (*business games*). El formato más común de juegos administrativos son los pequeños grupos de entrenados, para tomar decisiones administrativas y evaluarlas. La dramatización implica actuar como determinado personaje o participar en la solución de problemas orientados a personas, que se deben resolver en la organización. Las técnicas de clase estimulan la interacción y producen un ambiente de discusión que no se presenta en los modelos de una sola vía, como la conferencia. Estas técnicas desarrollan un clima en que los entrenados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con la información, y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el cargo mediante su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel de la instrucción empleado en la divulgación de la información y el utilizado en el desarrollo de habilidades son enormes.



Mercedes Benz construye pequeña fábrica para entrenar empleados¹⁸

La fábrica de automóviles de Mercedes Benz (MB), situada en Juiz de Fora, Brasil, se inauguró en febrero de 1999, aunque desde finales de 1997 ya se producía en ese país el modelo Clase A. La empresa alemana instaló una pequeña fábrica para entrenar a los empleados en un taller de 6.000 m², donde cerca de 200 personas ensamblan tres automóviles diariamente bajo la orientación de obreros alemanes. Estos automóviles no se venden a los clientes ni los utiliza la empresa. El juego de piezas del Clase A llega a la pequeña fábrica directamente de Alemania y los entrenados ensamblan el vehículo como si estuviesen en una verdadera línea de montaje. El proceso es igual, los equipos también, excepto que la velocidad es menor; así es el entrenamiento en el cargo.

MB invirtió R\$4,8 millones en la pequeña fábrica, que funciona como su centro de calificación profesional. Contrató 1.100 obreros que habían terminado bachillerato y tomó la decisión de entrenarlos en una verdadera línea de montaje, porque el personal de la región no tenía experiencia anterior en ensamblaje de vehículos.

MB invirtió US\$820 millones en la unidad fabril que producirá 40.000 vehículos el primer año y tiene capacidad para 70.000. El periodo de pruebas (*tryout*) y la contratación de otros 900 empleados se llevaron a cabo dos meses antes de iniciar la operación normal de la fábrica.



Aplicación de la teoría del aprendizaje al entrenamiento¹⁹

El entrenamiento es una forma de educación y debe utilizar los principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implementación de programas formales e informales de entrenamiento, a saber:

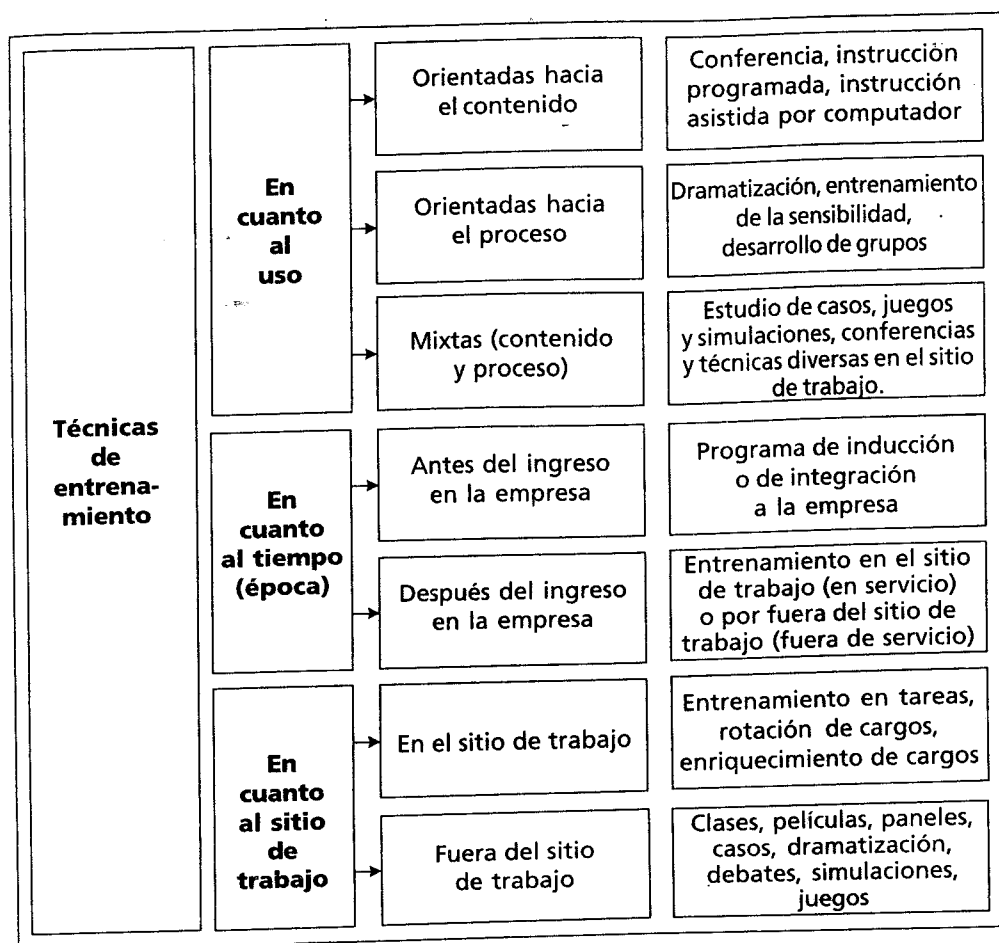


Figura 12.6

.....
 • Clasificación
 • de la tecnología
 • educativa
 • de entrenamiento.

1. *El entrenado debe estar motivado para aprender.* La persona debe tener voluntad de aprender. La motivación influye en el entusiasmo de la persona en el entrenamiento, conquista su atención hacia las actividades y refuerza lo que aprende. La motivación para aprender está influida por las creencias y percepciones del entrenado. Si el entrenado percibe que el entrenamiento no traerá resultados o si no está motivado, poco puede esperarse de un programa de entrenamiento.
2. *El entrenado debe estar capacitado para aprender.* La persona debe poseer ciertas aptitudes para aprender asuntos más complejos. La capacidad de aprender es importante para que el programa de entrenamiento pueda ser comprendido, asimilado y aplicado en el trabajo.
3. *El aprendizaje requiere retroalimentación y refuerzo.* Las personas aprenden mejor cuando reciben refuerzo inmediato de su nuevo comportamiento. El aprendiz debe ser recompensado por el nuevo comportamiento y esa recompensa debe satisfacer necesidades como salario, reconocimiento, desarrollo y promoción. El aprendiz debe negociar y establecer patrones de desempeño con sus superiores. Los objetivos específicos del aprendizaje son puntos de referencia (*benchmarks*) que producen sentimiento de conquista cuando se logran. Los estándares proporcionan una medida para la retroalimentación significativa del aprendiz.
4. *La aplicación práctica aumenta el desempeño del entrenamiento.* Es indispensable el pragmatismo, se debe dar tiempo para que el aprendiz asimile lo aprendido, para que acepte, interiorice y tenga confianza en lo aprendido. Esto requiere práctica y repetición de los temas estudiados y aplicación práctica en el trabajo. Éste debe experimentar cambios producidos por lo aprendido en nuevas técnicas y habilidades.

5. *El material de entrenamiento debe ser significativo.* El material debe ser aprendido en dosis cada vez más complejas. El material ha de ser ofrecido para proporcionar aprendizaje secuencial (casos, problemas, discusiones y conferencias) y debe ayudar al entrenado como un proceso eficiente de aprendizaje. Los métodos de aprendizaje utilizados deben ser variados e innovadores. La monotonía perjudica el aprendizaje, y produce fatiga. Todo método de entrenamiento debe ser significativo, agradable e innovador.
6. *El material se debe comunicar con eficacia.* En el fondo, el entrenamiento es un proceso de comunicación que se debe realizar de manera integrada y amplia para garantizar asimilación e incorporación de nuevos temas, como información, habilidades, actitudes y conceptos.
7. *El material del entrenamiento debe ser transferible al trabajo.* El entrenado debe recibir el entrenamiento lo más cerca posible de su realidad de trabajo para que el material aprendido sea aplicable de inmediato en la práctica.



El tercer paso dado por Maria do Carmo Silveira fue hacer más énfasis en el entrenamiento en el cargo y en el trabajo. Los cargos individuales se transformaron en trabajo de equipo, lo cual facilitó el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos entre los miembros. Cada equipo funciona como un taller de innovación con el liderazgo incentivador de los gerentes. El entrenamiento se convirtió en el impulsor de nuevas ideas que permiten encontrar nuevas soluciones.

Evaluación del programa de entrenamiento

La etapa final es la evaluación del programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Como los programas de entrenamiento representan una inversión (materiales, tiempo del instructor, pérdida de producción mientras los individuos se están entrenando, y por eso están separados de sus cargos), se requiere que produzca un retorno razonable. Normalmente, se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado. Las respuestas a las preguntas que aparecen a continuación pueden ayudar a determinar la eficacia del programa de entrenamiento: ¿Se eliminaron los rechazos y los desperdicios?, ¿se eliminaron las barreras?, ¿disminuyeron los costos de trabajo por unidad?, ¿las personas se tornaron más productivas y felices?, ¿la organización alcanzó sus objetivos estratégicos y tácticos?

Si la respuesta a las preguntas anteriores fue positiva, el programa de entrenamiento tuvo éxito; si fue negativa, el programa de entrenamiento no consiguió sus objetivos y se perdió el esfuerzo porque no surtió ningún efecto.

Algunos datos pueden servir como elementos de evaluación de los resultados del entrenamiento²⁰:

1. Datos concretos:
 - Ahorros de costo
 - Mejoramiento de la calidad
 - Ahorro de tiempo
 - Satisfacción de los empleados
2. Medidas de resultados:
 - Clientes atendidos
 - Tareas completadas
 - Productividad
 - Procesos completados
 - Dinero empleado
3. Ejemplos de ahorros de costos:
 - Costos variables
 - Costos fijos

- Proyectos de reducción de costos
- Costos operativos
- Costos administrativos
- 4. Ejemplos de datos sobre mejoramiento de la calidad:
 - Índices de errores y desperdicios
 - Volumen o reproceso
 - Porcentaje de tareas exitosas
 - Variación alrededor de estándares organizacionales preestablecidos
- 5. Posibilidades de ahorro de tiempo:
 - Tiempo para completar un proyecto
 - Tiempo de procesamiento
 - Tiempo de supervisión
 - Tiempo de equilibrio* para nuevos empleados
 - Tiempo de entrenamiento
 - Eficiencia
 - Días de tiempo perdido

Evaluación de los resultados del entrenamiento

La evaluación de los programas de entrenamiento se puede llevar a cabo en cuatro niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional:
 - Aumento de la eficacia organizacional
 - Mejoramiento de la imagen de la empresa
 - Mejoramiento del clima organizacional
 - Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados
 - Mejoramiento en la atención al cliente
 - Facilidad de cambios e innovación
 - Aumento de la eficiencia
 - Involucramiento de los gerentes en las prácticas de entrenamiento
2. Evaluación en el nivel de recursos humanos:
 - Reducción de la rotación y del ausentismo del personal.
 - Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
 - Aumento del conocimiento de las personas
 - Cambios de actitudes y comportamientos de las personas
 - Aumento de las competencias de las personas
 - Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (CVT)
3. Evaluación en el nivel de los cargos:
 - Adecuación de las personas a los requisitos exigidos por los cargos
 - Mejoramiento del espíritu de equipo y de cooperación
 - Aumento de la productividad
 - Mejoramiento de la calidad
 - Reducción del índice de accidentes en el trabajo
 - Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos
4. Evaluación en el nivel de entrenamiento:
 - Consecución de los objetivos de entrenamiento
 - Retorno de las inversiones realizadas en el entrenamiento

Lo que puede proporcionar un programa de entrenamiento exitoso

Internamente

1. Mejoramiento de la eficiencia de los servicios
2. Aumento de la eficacia en los resultados

* N. del R.T. Tiempo que el nuevo empleado tarda en alcanzar el volumen normal de producción.



**Evaluación
crítica**

3. Creatividad e innovación en los productos y servicios ofrecidos al mercado
4. Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (CVT)
5. Calidad y productividad
6. Mejoramiento en la atención al cliente
7. ¿Qué más?

Externamente

1. Mayor competitividad organizacional
2. Asedio de otras organizaciones a los empleados de la empresa
3. Mejoramiento de la imagen de la organización
4. ¿Qué más?

¿Podría usted añadir otros aspectos del entrenamiento exitoso?



Teoría de resultados²¹

La filial brasileña de DuPont, uno de los mayores grupos del sector químico en el mundo, no es la excepción a la regla. Esta empresa gastaba fortunas todos los años para llevar a sus empleados a las aulas de clase y después comprobaba que nada de lo aprendido se utilizaba en las actividades diarias. Los programas de entrenamiento, desligados de la realidad casi siempre servían sólo para mejorar la hoja de vida. DuPont resolvió cambiar. Se asoció con Forum, una empresa estadounidense de consultoría gerencial, y propuso el entrenamiento por resultados. En la actualidad los cursos de DuPont están vinculados a proyectos prácticos y su evaluación depende de las metas alcanzadas. El entrenamiento cambió del cielo a la tierra, afirma el director de RH.

Los modelos tradicionales de entrenamiento se están agotando: en el aula de clase, el gerente era tratado individualmente, distante de su equipo y de su ambiente de trabajo. DuPont ha obtenido buenos resultados con el entrenamiento por resultados. Antes gastaba cerca de US\$240 en cada hora de entrenamiento por empleado. Después de la asociación, el costo cayó casi 85% y está en menos de US\$40. Pero cada uno de sus 1.200 empleados recibía poco más de cuatro horas anuales de entrenamiento. Al asociarse con Forum, la cantidad será ocho veces mayor: 32 horas al año. La idea es reducir al mínimo el entrenamiento en el aula de clases y transferirlo hacia el sitio de trabajo. Salir del aula de clases significa también abandonar viejos métodos. En vez de cursos teóricos como liderazgo y negociación, entre otros, DuPont resolvió cambiar el enfoque de entrenamiento. Cada equipo tiene sus propios proyectos en marcha y en la práctica, recibe asesoría de Forum. Uno de los primeros proyectos fue la sustitución de los gases CFC por un nuevo producto, el SUVA. Aunque ambos se emplean en los sistemas de refrigeración, los productos CFC dañan la capa de ozono. Los compradores del producto son fabricantes de refrigeradores o profesionales autónomos encargados del mantenimiento de electrodomésticos. Una de las etapas del entrenamiento fue llamar a los clientes a DuPont para convencerlos de las ventajas del nuevo gas. Los conceptos de entrenamiento son los mismos, pero la forma de aplicarlos es diferente: directa y cotidiana.

La manera de evaluar la eficiencia de los programas de entrenamiento también cambió. El criterio de Forum se conoce como diagnóstico de 360°, como el que se utiliza en la evaluación del desempeño. Los subordinados, jefes, clientes, pares y todos los que están alrededor del empleado que recibe el entrenamiento participan en la evaluación. Esto vale mucho más que la nota de un profesor. Además, como el objeto de los cursos son asuntos prácticos, es posible comparar los resultados alcanzados con el entrenamiento. El nuevo concepto ayudó a la integración de los diversos niveles funcionales en los entrenamientos. Este tipo de entrenamiento sólo es viable si la información es compartida por todas las personas involucradas en los proyectos, cualquiera que sea el cargo o el nivel. El método produjo resultados prácticos en la empresa. El vicepresidente de la división de nailon de DuPont mandó derribar todas las paredes de su departamento. Además, las mesas, los teléfonos, los computadores y demás equipos pasaron a ser comunes a todos los empleados.

El cuarto paso de Maria do Carmo Silveira fue lograr que los gerentes evaluaran el resultado de los programas de entrenamiento junto con sus equipos. Así, el departamento de entrenamiento pasó a recibir retroalimentación directamente de las propias áreas de actividad de la empresa.



Cómo obtener el máximo beneficio de los programas de entrenamiento



1. El apoyo y el compromiso de la cúpula son indispensables, como ocurre en los programas de calidad total.
2. El involucramiento de la alta dirección significa que el programa es serio. Mientras esté sólo en manos de la gerencia intermedia, el programa se puede desviar de su objetivo.
3. Es importante relacionar la programación de entrenamiento con los objetivos estratégicos del negocio. Por ejemplo, si el objetivo es atraer al cliente, el primer paso es preparar a los empleados en la atención al cliente, en la excelencia del comportamiento, la calidad de los productos y servicios, la preocupación por servir y agradar y, sobre todo, preparar a toda la organización para que esto ocurra realmente.
4. La empresa debe crear un clima interno favorable al entrenamiento y la capacitación de las personas, en el que se incentiven nuevas habilidades, se privilegien la creatividad y la innovación, y se valoren los nuevos conocimientos. Lo ideal sería establecer una cultura organizacional que valore y destaque el entrenamiento y proporcione oportunidades de poner en práctica los nuevos conocimientos y las nuevas soluciones. Se requiere una empresa que siempre exija nuevos conocimientos, nuevas posiciones y nuevas soluciones a las personas.

Educación corporativa²²

El papel de las organizaciones en el aprendizaje de sus empleados se amplía cada vez más. La educación corporativa se enfoca en el desarrollo del cuadro de personal, para obtener resultados en los negocios. Es un modelo diferente del entrenamiento tradicional, diseñado para transmitir conocimientos específicos del tema en que la persona presente alguna deficiencia, porque trae una visión más amplia y a largo plazo.

La responsabilidad de la organización en la gerencia del conocimiento no entraña contradicción con la iniciativa de las personas para autodesarrollarse. Las personas que se preocupan por el futuro saben que éste está en la educación. La educación corporativa ha sido estimulada por un ambiente inquieto, curioso y revolucionario provocado por factores externos, como la globalización, el desarrollo tecnológico, la competitividad, los cambios rápidos y discontinuos, etc., que producen efectos en la administración de las organizaciones. Se trata de fomentar el aprendizaje continuo para motivar actitudes, formas de pensamiento y hábitos, competencias y una visión del negocio que puedan dotar a las personas de herramientas intelectuales que perfeccionen su trabajo. La gerencia del conocimiento procura que la educación de las personas concuerde con los objetivos estratégicos del negocio.

Las empresas que privilegian la educación corporativa crearon sus propias universidades: las universidades corporativas. Estas empresas ganan con "la escuela en casa". Una investigación llevada a cabo por Corporate University Xchange en 100 universidades corporativas de los Estados Unidos revela que el retorno de la inversión es el doble del de un entrenamiento tradicional. Por cada US\$1 empleado en entrenamiento tradicional, el retorno es US\$0,50²³. En las universidades corporativas, el retorno es US\$2. En vez de contar sólo con los cursos ofrecidos por el mercado, las empresas fundaron sus propias "universidades" para incrementar el perfeccionamiento constante de sus empleados. Las denominadas universidades corporativas, originadas en los Estados Unidos, se están fortaleciendo como instrumento para entrenar profesionales de manera continua y superar la deficiencia en la formación práctica y específica de los profesionales, pues se ha comprobado que los entrenamientos convencionales no siempre se utilizan de manera directa en el trabajo. Accord (hotelería), Brahma (bebidas), Fischer



América (publicidad), McDonald's (alimentos), Motorola (telefonía) y Souza Cruz (cigarros) son empresas que llevan a los profesionales, a los proveedores y hasta los clientes a las aulas de clases de sus propias universidades.

En la Universidad de la Hamburguesa, de la red McDonald's, situada en Alphaville, cerca de São Paulo, los gerentes reciben entrenamiento en el laboratorio de alimentos. Allí aprenden todo sobre el funcionamiento de las máquinas y los tiempos de freidura de los alimentos, y obtienen una visión global de las operaciones del negocio. En el grupo Accord, que actúa en el sector hotelero y alimentario, la Academia Universidad de Servicios ocupa un área de 2.400 m² y brinda programas que atienden desde la base operacional hasta la dirección. El entrenamiento va del botones al gerente, cada uno de los cuales tiene un programa diseñado específicamente para su área de actuación.

No hay necesidad de construir instalaciones ni aulas de clase. En muchos casos, el concepto de universidad corporativa existe, pero la estructura es virtual y se utiliza el concepto de realidad virtual. Es el caso de Brahma, Souza Cruz y Fischer América, que no tienen espacio físico. Brahma optó por la universidad corporativa cuando comprobó cuánto gastaba en entrenamiento y cuánto retorno proporcionaba esa inversión a la empresa.

Según estas empresas, el resultado final de la reorientación del entrenamiento es el mejoramiento de servicios ofrecidos y, en consecuencia, de las utilidades. Las antiguas unidades de entrenamiento se ven hoy como fuentes de gastos, pues cada curso incluye gastos de aloja-

Universidad McDonald's	Grupo Accord	Universidad Brahma	Universidad Motorola
Ubicación: Barueri, São Paulo	Ubicación: Campinas, São Paulo	Ubicación: no tiene espacio físico	Ubicación: Jaguariúna, São Paulo
Inversión: US\$7 millones	Inversión: US\$3,6 millones	Inversión: no se ha divulgado	Inversión: no se ha divulgado
Inauguración: 1997	Inauguración: 1992	Inauguración: 1995	Inauguración: 1999
Lo que enseña: entrenamiento específico relacionado con las áreas de alimentos, electricidad y refrigeración, cursos de interés general en las áreas de administración y calidad.	Lo que enseña: la cultura del grupo y asuntos de interés general como creatividad, satisfacción del cliente y etiqueta empresarial, dependiendo de la necesidad de cada departamento.	Lo que enseña: cursos específicos y de interés general que enfocan las directrices de la empresa.	Lo que enseña: cursos gerenciales y técnicos.
Quiénes participan: profesionales, incluidos los gerentes	Quiénes participan: empleados.	Quiénes participan: los empleados	Quiénes participan: empleados, clientes y proveedores
Plazas ya ofrecidas: 2000	Plazas ya ofrecidas: 17.400	Plazas ya ofrecidas: 7.600	Plazas ya ofrecidas: 2.000

miento, acomodación, alimentación y transporte de los entrenados. La educación corporativa se está convirtiendo en una necesidad competitiva, pues representa algo que va mucho más allá del entrenamiento. La empresa es también aprendizaje y el producto es un mundo mejor. Es interesante no olvidar el concepto de organizaciones que aprenden.

Preguntas

1. ¿Qué entiende por educación corporativa?
2. Presente las diferencias de concepto de universidad corporativa en McDonald's, Brahma, Accord y Motorola.
3. ¿Cuál es la diferencia entre educación corporativa y entrenamiento tradicional?
4. ¿Hasta qué punto la universidad corporativa va contra la tendencia de desarrollo propio de las personas?

El capital humano se debe aplicar y desarrollar cuidadosamente. El entrenamiento es una fuente de utilidades porque aumenta ese capital y enriquece el patrimonio humano de la organización. El entrenamiento es un proceso sistemático de mejoramiento del comportamiento de las personas, para conseguir los objetivos organizacionales. El entrenamiento y desarrollo (E&D) constituye un proceso de aprendizaje, es decir, de modificación del comportamiento de las personas a través de cuatro tipos de cambio: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. El entrenamiento es un proceso de cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación. El diagnóstico es el inventario de las necesidades de entrenamiento, que utiliza métodos como el análisis organizacional, el análisis de RH, análisis de la estructura de cargos y el análisis del entrenamiento. Se basa generalmente en indicadores *a priori* o *a posteriori*. Hecho el diagnóstico, sigue el diseño del programa, es decir, a quién se debe entrenar, cómo entrenar, en qué entrenar, quién debe entrenar, dónde, cuándo y para qué entrenar. La tecnología de entrenamiento ha sido influenciada por la moderna tecnología de la información, que incluye recursos audiovisuales, teleconferencias, comunicación electrónica, correo electrónico, multimedia, etc.

La conducción del programa de entrenamiento utiliza técnicas de divulgación de la información, como conferencias e instrucción programada, y entrenamiento en el cargo y técnicas de clase. Las técnicas de entrenamiento se pueden clasificar en cuanto al uso, al tiempo y al sitio, y se apoyan en la teoría del aprendizaje. La evaluación del programa de entrenamiento se puede basar en datos concretos, medidas de resultados, ahorros de costos, mejoramientos de la calidad o ahorros de tiempo. Puede abarcar tres niveles: organizacional, de RH y nivel de los cargos. El entrenamiento por resultados ha sido muy utilizado en los últimos tiempos.

1. ¿Cuál es la diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas?
2. Conceptúe qué es entrenamiento.
3. Conceptúe qué es aprendizaje.
4. ¿Cuáles son los tipos de cambio de comportamiento que se generan a través del entrenamiento?
5. Explique transmisión de información.
6. Explique el desarrollo de habilidades.
7. Explique el desarrollo de actitudes.
8. Explique el desarrollo de conceptos.
9. Conceptúe el entrenamiento como proceso cíclico y continuo.
10. ¿En qué consiste el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento?
11. ¿Cuáles son los métodos empleados para el inventario de necesidades de entrenamiento?
12. ¿Cuáles son los indicadores de necesidades de entrenamiento?
13. ¿En qué consiste el diseño del programa de entrenamiento?
14. ¿Cuáles son los principales elementos de la programación de entrenamiento?
15. ¿Cuáles son los principales tipos de entrenamiento?
16. Explique la tecnología de entrenamiento.
17. ¿En qué consiste la conducción del programa de entrenamiento?
18. ¿Cuáles son las técnicas para transmitir y difundir información?



19. ¿Cuáles son las técnicas para desarrollar habilidades?
20. Explique la clasificación de la tecnología educativa de entrenamiento.
21. Explique la teoría del aprendizaje.
22. ¿En qué consiste la evaluación del programa de entrenamiento?
23. Explique el entrenamiento por resultados.



- ¹ Samuel C. Certo. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics; and the Global Environment*, Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 274.
- ² Gary Dessler. *Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p. 248.
- ³ John M. Ivancevich. *Human Resource Management*, Nueva York, Richard D. Irwin, 1995, p. 423.
- ⁴ David A. DeCenzo y Stephen P. Robbins. *Human Resource Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1996, p. 237.
- ⁵ Idalberto Chiavenato. *Recursos Humanos*, edición compacta, São Paulo, Editora Atlas, 1998, p. 495.
- ⁶ David E. Bartz, David R. Schwandt y Larry W. Hillman. "Difference Between T and D, *Personnel Administrator*, junio de 1989, p. 164.
- ⁷ Extraído de "Qual é a mágica dos líderes de mercado?", *Revista Exame*, 1. de marzo de 1995, pp. 84-86.
- ⁸ Fred Wiersema y Michael Treacy. *A disciplina dos líderes de mercado*, São Paulo, Rocco, 1995.
- ⁹ Tomado de Mário de Almeida. "Operários devem Voltar à Escola", *Revista Exame*, edición No. 590, 16 de agosto de 1995, p. 30.
- ¹⁰ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 498.
- ¹¹ Idalberto Chiavenato. *Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa*, São Paulo, Makron Books, 1997; p. 136.
- ¹² Tomado de Clayton Netz. "Nao Rasgue Dinheiro", *Revista Exame*, edición No. 663, 3 de junio de 1998, pp. 123-124.
- ¹³ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, pp. 500-506.
- ¹⁴ Basado en Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, pp. 505-506.
- ¹⁵ Tomado de Samuel C. Certo, *op. cit.*, p. 277.
- ¹⁶ Clayton Netz, *op. cit.*, pp. 123-132.
- ¹⁷ Samuel C. Certo, *op. cit.*, p. 275.
- ¹⁸ Arthur Pereira Filho. "Mercedes constrói minifábrica em MG para treinar funcionário", *Folha de São Paulo*, Caderno de Negócios, 19 de octubre de 1998, p. 3.3.
- ¹⁹ John M. Ivancevich, *op. cit.*, pp. 425-426.
- ²⁰ Tracy Daniel Connors (ed.). *The Non Profit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, Nueva York, John Wiley, 1993, *op. cit.*, p. 299.
- ²¹ Tomado de Leonardo Attuch. "Teoria Prática", *Revista Exame*, edición No 582, 26 de abril de 1995, pp. 80-81.
- ²² Wilma Loures. "Seminário discute educação corporativa", *O Estado de São Paulo*, Caderno de Empregos 2, 25 de octubre de 1998, p. Ce2.11.
- ²³ Lia Regina Abbud. "Empresas lucram com 'escola de casa'", *Folha de São Paulo*, Caderno de Empregos, pp. 1.1 y 1.4.