

¿Por qué falla la capacitación?

No. 13 - Junio del 2008 - Artículo escrito por Jesús González ©

Por supuesto que existen varios tipos de respuestas, analicemos las principales.

La persona a capacitar esta mal contratada. Muchas empresas contratan personal empíricamente, desde el "este candidato me late", hasta las que se basan en criterios de conocimiento y experiencia; pero dejan de lado el aspecto de los talentos, que implican la actitud que manifiesta cada persona hacia las distintas situaciones de la vida.

Ahí tiene usted a mamá coneja y a su conejito en el primer día de escuela, el pequeñín casi no pudo dormir la noche anterior por la emoción, apenas amaneciendo y saltó de su cama -¡Mamá, mamá, ya es de día, ya llévame a la escuela!-, y en un momento ahí van madre e hijo a la escuela pegando de brincos; al llegar, el conejito se metió al salón brincando emocionado. Al medio día, cuando mamá coneja fue a recoger al conejito se sorprendió, -¡Mamá, la escuela está padrísima, me gustó muchísimo por que ¿qué crees?, hubo competencias de brincar y ¿quién crees que ganó? ... pues yooo ... soy un conejo y lo que los conejos sabemos hacer es brincar ... y lo mejor de todo es que mañana hay competencia de brincar otra vez ... ya quiero que sea mañana mamá!. Y así pasaron varios días de competencias de brincar. pero un buen día el conejito salió de la escuela con las orejas hasta el piso, muy triste y pensativo, mamá coneja le pregunta, -¿Y ahora que te pasa conejito?-, -¡Ay mamá!, es que hoy hubo competencias de nadar y casi me ahogo, no me gustó nada porque los conejos no fuimos hechos para nadar, sino para brincar.

Asegúrese de contratar conejos si el puesto requiere brincar (porque es su talento principal), y si el puesto requiere de nadar entonces contrate delfines. Ningún curso motivacional va a cam-

biar permanentemente la actitud de una persona a la que no le gusta lo que hace en su trabajo. Recientes investigaciones de la organización Gallup demuestran que, por lo general, las personas cambiamos poco. Otras investigaciones de Jim Collins demuestran que el principal factor por el que algunas empresas pasaron de ser buenas a ser grandiosas, es por tener al 90% de los empleados correctos, en los puestos correctos.

Capacitación mal dirigida. Pongamos el caso de una persona que asiste a un curso motivacional. Si el instructor es hábil y se cumplen otros tipos de condiciones, el participante sale del curso "echando chispas" de lo motivado que está, luego la motivación desaparece a los 5 días. ¿Le ha pasado esto?.

La capacitación se debe orientar a proveer conocimientos y a apoyar el desarrollo de habilidades y talentos, no a tratar de enseñar una actitud, mucho menos invitando a imitar la de otra persona. El conejo no podrá destacarse en la natación, por más que se le pida que cambie su actitud. Pero si podemos enseñarle técnicas para ayudarlo a brincar mas alto y mas lejos, esto es, ayudarlo a potenciar su talento. (Y no tendremos problemas de actitud, ya que su talento es brincar, seguramente el conejo se mostrará motivado y con una actitud dispuesta). El enfoque en las fortalezas es la única manera de lograr resultados excelentes. Enfocarse en corregir debilidades nos lleva a resultados calificados como buenos y a evitar fracasos. Y esto es completamente distinto a la excelencia.

Veamos otro aspecto de la capacitación mal dirigida. Un directivo de la empresa solicita que se capacite a sus vendedores porque "las ventas andan mal". Así que ahí tiene usted a un instructor, tratando de enseñar a nadar a los conejos, aunque el principal error en este caso es que el esfuerzo de capacitación se está dirigiendo a los efectos, no a las causas. Preguntas: ¿Cuáles son las causas de que las

ventas anden mal?, ¿La respuesta es el resultado de un estudio formal o es una apreciación interna?, ¿La empresa cuenta con un proceso profesional de ventas que sea formal, detallado, específico y consistente?, ¿el proceso está orientado a fidelizar clientes o solo a vender?, ¿el proceso existe en el papel pero no en la ejecución? ... ¿qué otras preguntas se haría usted amigo lector, para asegurarse de dar con el conjunto de causas por las que las ventas andan mal?.

El instructor no es profesional. Una cosa es tener facilidad para hablar y otra es contar con una metodología de enseñanza basada en la andragogía (La forma como aprendemos los adultos en función del desarrollo psicobiológico) y en la epistemología o gnoseología (Es el estudio de la producción y validación del conocimiento; se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a su obtención, y los criterios por los cuales se lo justifica o invalida. Es conocida como "La madre de las Ciencias).

Desarrollar un curso profesional va mucho mas allá que hacer una presentación en Power Point.

Otro factor es la teoría-práctica. Es el caso del instructor que nunca ha vendido algo pero imparte cursos de ventas. Materiales mal hechos y/o falta o exceso de ellos, conocimientos no actualizados, falta de habilidad para transmitir conocimientos, pensar que todo está saliendo bien si se hace reír o llorar a los participantes, no contar con una guía de facilitador, no contar con el equipo necesario, no se planifican las experiencias futuras en el curso y/o no se les da seguimiento ... y la lista continúa.

Como se dijo al inicio, hay mas tipos de respuestas a la pregunta tema, pero se nos ha acabado el espacio, así que dejémoslas para otra ocasión.