



Libro Las seis disciplinas para un aprendizaje avanzado

Cómo lograr que la capacitación y el desarrollo den resultados para el negocio

Calhoun Wick, Roy Pollock, Andrew Jefferson y Richard Flanagan
Pfeiffer, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Incluso si los profesionales en educación diseñan extraordinarios programas con excelente contenido y los instructores transmiten el material de manera atractiva y agradable, los programas desafortunadamente podrían no ser relevantes a las operaciones cotidianas reales. Podrían no tener objetivos sólidos de negocios – aunque sí de aprendizaje. Es posible que esas iniciativas no logren lo que desean los gerentes ni hagan que el negocio crezca. Calhoun Wick, Roy Pollock, Andrew Jefferson y Richard Flanagan explican cómo los encargados de la educación y los departamentos de capacitación pueden usar el enfoque de las “seis disciplinas” o “6D” para aumentar la eficacia y lograr un impacto en los programas de capacitación y desarrollo. Escribieron un buen libro – un poco aburrido, pero detallado – que describe un programa de alta calidad. Los autores repiten, con demasiada frecuencia, que el verdadero beneficio de la capacitación se obtiene de su aplicación práctica. *BooksInShort* opina que este libro ayudará a aquellos que proporcionan, compran o se benefician de la capacitación y el desarrollo corporativos.

Ideas fundamentales

- La aplicación de nuevos conocimientos impulsa el avance del cambio corporativo.
- Los programas exitosos de capacitación y desarrollo requieren mucha disciplina, propósitos firmes, administración sistemática y una excelente ejecución.
- Los programas de capacitación y desarrollo deben cumplir con objetivos de negocio que han sido claramente definidos.
- El éxito de esos programas depende no sólo de la información que transmiten, sino de los resultados que producen.
- Los programas de capacitación requieren mucho apoyo, especialmente de los gerentes de los empleados participantes.
- Su contenido debe relacionarse directamente con los problemas que afronta el personal a diario.
- Los gerentes deben medir la eficacia de los programas de capacitación.
- Para lograr algo que valga la pena, esos programas exigen seguimiento activo.
- Para ser competitivas, las compañías necesitan empleados sobresalientes que aprendan con rapidez y posean amplios conocimientos.
- La inversión en capacitación y desarrollo es una inversión tan vital como lo es la inversión en productos, investigación y ventas.

Resumen

“Seis disciplinas” para capacitación y desarrollo

Para ser eficaces, los programas de capacitación y desarrollo corporativos deben seguir seis disciplinas vitales:

Disciplina uno: “Defina los resultados en términos de negocios”

Sus programas de capacitación y desarrollo pueden incluir mucha gente, dar información valiosa y tener buena reputación, pero no serán muy útiles si no logran mejorar los “resultados de negocios” de su compañía. Cuando planea los programas de capacitación y desarrollo, trabaje hacia atrás, a partir de los resultados de negocios que desea, para saber qué capacitación necesita el personal para alcanzar esos objetivos. Describa el impacto de la instrucción y desarrollo con estas preguntas: “¿Qué habilidades adquirirán los participantes?”, “¿quién determinará la mejora del desempeño?” y “¿cómo medirá y documentará la compañía los resultados?”. Los programas de capacitación y desarrollo deben tener recompensas financieras positivas, es decir, deben generar una reducción de costos

cuantificable, o un incremento en ventas y utilidades. No es posible desarrollar mediciones financieras verificables del rendimiento de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) para todas las iniciativas de capacitación y desarrollo. Por tanto, establezca para cada programa “resultados verificables sobre la relevancia para el negocio de la organización”. Evite estos errores comunes:

- **“Acción sin análisis”** – Con frecuencia resulta en una capacitación que no beneficia al negocio.
- **“Confusión entre medios y fines”** – El número de estudiantes y cursos impartidos es mucho menos importante que la meta de mejorar el negocio.
- **“Intento loable”** – El objetivo de capacitación – por ejemplo, calidad total – puede ser válido, pero el programa debe centrarse en resultados.
- **“No hay aportación de los líderes principales”** – Para cumplir genuinamente con los objetivos del negocio, la capacitación requiere el compromiso de los ejecutivos.
- **“Los resultados de la capacitación no se pueden medir”** – Si fuera cierto – y no lo es – lo contrario también sería cierto: que ningún negocio puede medir las consecuencias negativas de reducir la capacitación. ¿En esto quiere basar la polémica?

“Es mucho más difícil reducir el presupuesto de una organización de capacitación y desarrollo que tenga evidencia creíble y documentada del impacto en los negocios, que de una que sólo tenga medidas de actividades de capacitación”.

Examine con cuidado a quiénes quiere capacitar. Obtenga la información interna que necesite, como los planes de las unidades de negocio individuales. Hable con los gerentes y con los empleados que participarán. Ya que no puede capacitar en todo, concéntrese en las metas con mayores beneficios. Asegúrese de que la capacitación tenga un impacto positivo en el problema específico que intenta resolver. Determine los objetivos de negocio específicos que debe lograr el programa y desarrolle acuerdos con los líderes principales sobre cómo medir los logros.

Disciplina dos: “Diseñe la experiencia completa”

La “experiencia de aprendizaje” es más que una mera actividad en la sala de clases. La “transferencia de aprendizaje” (la aplicación práctica del conocimiento) es lo que verdaderamente cuenta. Para este fin, el aprendizaje corporativo tiene tres fases:

1. **Preinstrucción** – Los gerentes desempeñan un papel central en el establecimiento de expectativas importantes. Los participantes con pocas expectativas no se beneficiarán tanto. Involucre a la gerencia desde el principio, pues la manera en que los gerentes vean el programa de capacitación influirá mucho en el modo en que los empleados lo perciban. Asegúrese de que los participantes vean la capacitación como un privilegio. Prepárelos adecuadamente con lecturas previas al curso u otras actividades de aprendizaje.
2. **Capacitación** – La verdadera enseñanza requiere una minuciosa planeación por parte de los diseñadores del curso. Use el enfoque “si – entonces”, con metas financieras claras, para desarrollar el contenido del curso. Empiece con un objetivo de negocio y vaya hacia atrás. Por ejemplo, si debe aumentar las ventas, entonces los gerentes de ventas deben ser mejores asesores. Deben ver cómo operan los asesores profesionales y recibir una orientación útil para practicar las técnicas que observan.
3. **“Transferencia y aplicación” de conocimientos** – Esta etapa es la razón de ser de la capacitación. Transferir aprendizaje requiere una reafirmación activa. Quienes supervisan la capacitación deben alentar a los gerentes a hacer que sus empleados apliquen las nuevas habilidades y usen mediciones específicas para juzgar la eficacia de la capacitación. Para probar un programa de capacitación, el encargado de generar el contenido debe preguntar, en nombre de los estudiantes: “¿Es claro cómo se relaciona este material con mi trabajo?” y “¿sabría yo realmente utilizar lo que se enseña?”

Disciplina tres: “Brinde capacitación que se aplique”

¿Cómo pueden los capacitadores corporativos cerrar la “brecha aprender-hacer”? ¿Cómo pueden llevar a los participantes de la “adquisición de conocimiento” a la “aplicación del conocimiento”? Deben presentar una capacitación que incluya “ejemplos relevantes, aprendizaje activo, simulaciones, sesiones de práctica y otras técnicas de enseñanza enfocadas en la aplicación”. La meta principal de un capacitador debe ser asegurarse de que los participantes apliquen con entusiasmo sus nuevas habilidades. Sin esa motivación, la capacitación es una pérdida de tiempo. Los participantes serán indiferentes a una capacitación que perciban como irrelevante; por tanto, los capacitadores deben conectar explícitamente la capacitación con el trabajo. Particularmente, enfóquese en enlaces entre capacitación y resultados del negocio.

“El aprendizaje no es un suceso; es un proceso”.

Puede usar simulaciones para que la capacitación sea más aplicable, pero evite simplificar demasiado. Después de las simulaciones, haga un resumen inteligente para demostrar la aplicabilidad de la nueva técnica. Los participantes necesitan tiempo durante la capacitación para ver en qué ayudan los métodos recién aprendidos a su trabajo. Incluya componentes que permitan reflexionar sobre la experiencia del aprendizaje. Pídales que escriban “diarios de aprendizaje” para registrar sus metas de “transferencia y aplicación” e ideas de cómo la capacitación aumentará su productividad. Los participantes deben definir por escrito sus objetivos, compartirlos con sus gerentes y monitorizar su progreso como corresponde. Para reafirmar la capacitación, los empleados deben crear y dar breves charlas a gerentes y colegas que describan sus experiencias de capacitación.

Disciplina cuatro: “Fomente el seguimiento”

Es necesario dar el seguimiento adecuado para asegurar que los programas de capacitación cumplan fielmente con los objetivos del negocio. Utilice la “administración de seguimiento” para alentar a los empleados a aplicar los nuevos conocimientos. Varios proveedores venden ahora sistemas comerciales de administración de seguimiento, que incluyen estos pasos cruciales:

- **“Establecer las expectativas adecuadas”** – Los capacitadores deben describir lo que la compañía espera de los participantes y de sus gerentes después de la instrucción formal. Si no enfatiza que el seguimiento es vital, nadie dará seguimiento.
- **“Recopilar y analizar datos”** – Los negocios requieren información para determinar si avanzan o se rezagan. Sin datos confiables de los departamentos de capacitación, los gerentes no podrán evaluar adecuadamente las metas del personal, sus actividades posteriores a la capacitación, ni la mayor productividad.
- **“Ofrecer recordatorios y guías”** – Estos mensajes pueden ser de muchas formas, desde correos electrónicos hasta llamadas telefónicas. Los recordatorios

mantienen a los participantes enfocados en las lecciones que han aprendido.

- **“Garantizar la responsabilidad”** – Diga a los empleados que son responsables de aplicar el conocimiento que adquieren durante la capacitación. Pídeles que demuestren lo que han aprendido.
- **“Brindar retroalimentación”** – Los subalternos inmediatos, gerentes, compañeros y colegas pueden ofrecer reacciones útiles.
- **“Poner en acción las consecuencias”** – Elogie a los estudiantes sobresalientes o haga las reprimendas adecuadas. Responsabilice a los empleados de su participación.

Disciplina cinco: “Brinde apoyo activo”

No tiene sentido financiar costosos programas de capacitación y no apoyar la aplicación de sus resultados. El apoyo debe venir de arriba. Los gerentes desempeñan un papel primordial en el estímulo que necesitan los participantes para transferir lo que aprendieron a su trabajo. Los gerentes poco apoyadores pueden minimizar la utilidad de la capacitación o públicamente menospreciar su eficacia. Los capacitadores que desde un principio no obtienen contribuciones de los supervisores sobre la relevancia del contenido de los programas, podrían afrontar este tipo de reacciones negativas. En vez de esa actitud contraproducente, los gerentes deben abogar con entusiasmo por la capacitación. Su actitud debe comunicar que la capacitación enseña “cómo se hacen los negocios en nuestra empresa”. Asegúrese de que los gerentes de su empresa entiendan totalmente el valor de la capacitación. Dirija sus esfuerzos a ellos específicamente para que sepan el beneficio que obtendrán. Los gerentes deben asesorar a sus empleados después de una capacitación formal; entérelos por completo de la sustancia y metas del programa. Los gerentes también deben entender lo que espera la compañía de los participantes después de la capacitación.

“Las organizaciones deben gastar 10 veces más energía en reforzar la capacitación que acaban de impartir, en vez de buscar la siguiente gran iniciativa de aprendizaje”. (Ken Blanchard, autor)

Los instructores, colegas y asesores que quieran impartir instrucción después de una capacitación formal deben actuar como “facilitadores del cambio conductual”. El seguimiento después de la capacitación es similar al apoyo al cliente después de una compra importante (la “experiencia del ‘producto entero’”). Genere y distribuya en línea “manuales de propietario para la educación corporativa”, que puedan usar los participantes como referencias y guías “sensibles al contexto” para medir el avance.

Disciplina seis: “Documente los resultados”

¿Cumplió la capacitación con sus objetivos? La respuesta ayudará a determinar si la compañía debe patrocinar iniciativas adicionales de aprendizaje. Los altos ejecutivos anticiparán que los gerentes de capacitación documenten los resultados de la capacitación mediante “evidencia sólida, detallada, creíble y verificable” del valor del programa para los resultados del negocio. Sustente esa información en sus objetivos iniciales. Cuando intente justificar sus programas de capacitación, evite estas trampas comunes:

- **“Medir la actividad en vez de los resultados”** – Es fácil medir el número de cursos, las horas impartidas de capacitación, o el número de estudiantes que participó. Pero esa medición no habla de la eficacia del programa. Encuentre formas de medir si la capacitación aumentó la productividad de los participantes y mejoró el negocio.
- **“Confundir la reacción positiva con los resultados positivos”** – Según un estudio reciente, las “evaluaciones de fin de curso” no indican si el programa de capacitación generó valor en términos de sus objetivos de negocios. Indican la satisfacción del estudiante.
- **“Adoptar una perspectiva de aprendizaje versus una de negocios”** – La capacitación no es sólo aprendizaje. Es un impacto en el negocio.

“El verdadero trabajo comienza cuando termina el curso”.

En la medida de lo posible, use datos disponibles del negocio para sus mediciones (“ventas, gastos, número de quejas, índice de calidad”, y demás) y cuantifique sus resultados. Con la capacitación de liderazgo, haga una encuesta a los supervisores y colegas de los participantes para determinar si son mejores líderes después de la instrucción formal. Garantizar datos sólidos y cuantificables sobre el impacto de la capacitación no es siempre posible. En ese caso, vea si los participantes pueden identificar las mejoras que experimentaron después de la capacitación, cuánta mejora pueden atribuir a la capacitación y qué valor podrían tener esos cambios, si pudieran determinarlo en dólares. No convierta los resultados de este análisis en un aburrido informe que nadie lea. Venda activamente sus resultados a la alta gerencia. Trate a los ejecutivos como a clientes a quienes debe convencer para que sigan comprando su producto, que es la capacitación adicional. Haga la narración con creatividad. Nunca intente disfrazar los resultados negativos. A la larga se sabrá, y usted y su departamento de capacitación perderán la credibilidad.

Aplicaciones universales del enfoque de las seis disciplinas

Aunque ideal para capacitación y desarrollo, este enfoque de las seis disciplinas o “6D” puede beneficiar a una gama de programas e iniciativas de negocios. Éstos incluyen la ejecución del plan estratégico y la terminación del plan de desarrollo del negocio. La administración de seguimiento ofrece un método ideal para tener un ROI sólido en muchas aplicaciones y procesos de negocios.

Sobre los autores

Calhoun Wick es director ejecutivo de Fort Hill, la consultora donde **Roy Pollock** es director ejecutivo de educación, **Andrew Jefferson** es presidente y director ejecutivo de operaciones, y **Richard Flanagan** es vicepresidente sénior.
