

# Return on Learning

## Training for High Performance at Accenture

Donald Vanthournout • Kurt Olson • John Ceisel • Andrew White  
Tad Waddington • Thomas Barfield • Samir Desai • Craig Mindrum

## Libro La rentabilidad del aprendizaje

### Capacitación para elevado desempeño en Accenture

Donald Vanthournout, Kurt Olson, John Ceisel, Andrew White, Tad Waddington, Thomas Barfield, Samir Desai y Craig Mindrum

AGATE Publishing, 2006

También disponible en: Inglés

## Reseña

Este libro conciso y claro describe cómo Accenture pasó de ser una empresa en la que el personal tomaba una serie de cursos estandarizados a ser una empresa con una cultura que propicia el intercambio de conocimientos. Los empleados de Accenture representan hoy su capacidad de servicio y conocimiento. Aunque su empresa sea diferente de Accenture, su fuerza laboral no deja de ser el motor que le permite crecer y competir. Si ese nivel de gestión del conocimiento está entre sus objetivos, *BooksInShort* le recomienda este estudio de caso sobre cómo crear una cultura de formación de alto rendimiento.

## Ideas fundamentales

- Coordine los programas de capacitación con los objetivos de su organización.
- No se distraiga con callejones sin salida, como tendencias pasajeras en capacitación y la tecnología frívola.
- Decida qué tipo de fuerza laboral necesita; luego cree programas de capacitación para desarrollar una fuerza laboral que se ajuste a esa visión.
- Incorpore a la dirección y a otros grupos de interés en el diseño de programas, la fijación de metas y la selección de medidas rigurosas que permitan verificar el éxito del programa.
- Para tener éxito, los programas de capacitación deben contar con la participación y el apoyo de la alta dirección.
- Trate de sorprender y entretener a los participantes en cada aspecto del programa.
- Cuando los programas de capacitación involucran a los alumnos, el aprendizaje es más eficaz y se fortalecen los lazos con la compañía.
- La función de la educación es demasiado importante y no puede administrarse como un centro de costos.
- Nunca deje que la fascinación por la tecnología eclipse el verdadero valor y visión de su función de capacitación.
- Cree una cultura de intercambio de conocimientos para complementar sus programas formales de capacitación.

## Resumen

### Capacitación concentrada en los fines

Durante más de tres décadas, Accenture contó con un campus de capacitación de 40 hectáreas en Illinois, donde hacia finales de los años noventa alrededor de 1.000 empleados por semana recibían capacitación. Cada empleado tomaba una serie básica de cursos diseñados para normalizar el servicio y enseñar aplicaciones de rutina. En el 2001, el amplio programa de capacitación le costó a la empresa más de US\$700 millones. Cuando los mecanismos de capacitación por computadora e Internet fueron más factibles, la dirección de Accenture comenzó a cuestionar la filosofía de capacitación uniforme y centralizada. Tras los trágicos hechos del 11 de septiembre del 2001 y las limitaciones que se impusieron a los viajes de negocio, el campus cerró y Accenture decidió que cada división interna se ocuparía de su propia capacitación.

“Para que sean verdaderamente viables, los programas de formación empresarial ... ahora tienen que satisfacer las necesidades estratégicas y a largo plazo de la empresa”.

Al mismo tiempo, la empresa creció con rapidez, acompañada de una oleada de nuevos productos y la creciente demanda de nuevos servicios, por lo que se

difícultaba justificar la costosa capacitación universal. Don Vanthournout, el ejecutivo a cargo de capacitación, dijo a los socios de Accenture que la capacitación había cambiado desde que ellos habían aprendido el negocio. Describió una reinención de la capacitación económicamente rentable, en lugar de volver a los métodos antiguos, y se ganó el apoyo de los socios. Vanthournout y su equipo prometieron crear un programa de formación centrado en resultados empresariales. Para asegurarse de que el programa de capacitación fuera congruente con los objetivos de la empresa, involucró a los ejecutivos en el establecimiento de objetivos de capacitación y el análisis del diseño del programa.

“La transformación de la fuerza laboral de una organización en pos de ventajas empresariales es una de las últimas grandes áreas que quedan por explorar en la disciplina de la administración”.

El equipo de capacitación creó indicadores importantes que demostraban la rentabilidad de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) de la compañía en capacitación, gracias al aumento de los conocimientos de empleados y equipos y un mejor desempeño. Sus otros objetivos eran aumentar la retención de empleados, fomentar la creación de nuevos productos y servicios, generar riqueza de contenido, usar tecnologías nuevas, aumentar la eficiencia operativa y constituirse en un pilar interno de la innovación y el éxito.

## La formación como componente del alto desempeño

Cuando los gerentes de Accenture analizaron los componentes del “alto desempeño,” comprendieron claramente que la capacitación es un componente esencial de las empresas sustentadas en el conocimiento. Reconocer el valor del conocimiento significaba asumir un serio compromiso con la formación tanto en los buenos tiempos como en los malos.

“Descubrimos que por cada dólar que Accenture invierte en capacitación, la compañía recibe de regreso ese dólar más US\$3.53 más en valores medibles contra sus ingresos; es decir, obtenía una rentabilidad del 353% en formación”.

Al planificar su programa de capacitación, evalúe qué clase de empleados necesita para competir en el mercado y qué habilidades deben tener. Esto le ayudará a determinar qué tipo de sistema de formación crear y cómo transmitir conocimiento. La capacitación es una herramienta que usted ofrece a sus empleados; la capacidad con que se desempeñen indica el grado de eficacia de la herramienta. Programas de capacitación sólidos le permitirán contratar, desarrollar y retener grandes empleados.

“El nuevo sistema de ‘Intercambio de Conocimientos de Accenture’ dará inmediatamente a los empleados de todo el mundo acceso instantáneo a un sistema mejorado que les permita organizar, acceder y compartir información y experiencias”.

El dinero que su empresa asigna a capacitación no es tan importante como la forma en que se gasta. Aun con su nuevo compromiso de una capacitación específica centrada en los negocios, Accenture redujo enormemente su gasto en capacitación. A pesar de los recortes, se incrementó la eficacia de los programas de capacitación ya que utilizó nuevas tecnologías, centró la capacitación en quienes mejor la podían utilizar y midió los resultados de la empresa para probar y justificar la elaboración de programas específicos.

## Cómo demostrar la rentabilidad

La capacitación genera muchos beneficios intangibles, como una mayor red interna de relaciones, una moral más alta, conocimientos compartidos y una cultura corporativa estandarizada y más informada. Sin embargo, resulta muy difícil medir los resultados monetarios, si bien el desarrollo de indicadores útiles es parte de la unión entre la capacitación y los objetivos de la empresa.

“Nunca nadie se ha propuesto eliminar el programa de capacitación central. Pero a través de una serie de decisiones tácticas, la capacitación compartida desapareció”.

Los informes generados por los propios empleados no son objetivos, pero lo que ellos le dicen acerca de su actitud hacia el trabajo y hacia la empresa puede ayudarlo a comprender más profundamente las razones que los motivan a quedarse o partir. Para que las cifras de retención sean más informativas, aunque también más complejas, es preciso relacionarlas con el desempeño del individuo y el departamento. Mida las habilidades de los empleados antes de recibir capacitación, qué retienen unos meses después de haberla recibido, el costo de la capacitación, si se ha retenido a quienes recibieron capacitación y qué eficiencias o ingresos generaron. El análisis de ROI de Accenture sobre el 50% de sus principales capacitados (aquellos que pasaron más tiempo en capacitación), arrojó que su formación rendía un ROI del 353%. Si se miden correctamente, los costos de capacitación son menos importantes que los beneficios que obtiene al contar con una fuerza laboral mejor preparada.

## Participación de los líderes

La aprobación reticente de la alta dirección no ayuda a impulsar un buen programa de formación. La clave de su éxito está en formar un adecuado comité permanente. Los miembros del comité deben representar a los grupos de interés y tener suficiente peso político para apoyar la estructura de formación, exigir cumplimiento y sobreponerse a los focos de resistencia. El comité permanente debe ser parte integral del compromiso de transformación asumido por la empresa. Usted necesita miembros con habilidades probadas de motivación de empleados, que impulsen el cambio y se sobrepongan a los obstáculos. Si usted permite que la dirección olvide la formación, la eficacia de sus programas puede evaporarse demasiado pronto.

“Los dueños de empresas deben contribuir a definir el contenido de la formación ... de modo que una estructura de gobierno que propicie la participación de los propietarios es fundamental para lograr la mejor rentabilidad de la inversión”.

Intente llegar al corazón y la mente de los ejecutivos para que puedan comprender el valor que tiene la capacitación. Deben comprender que están en la era del conocimiento, independientemente de cuáles sean los productos que vende la empresa. Trabaje con ellos para asegurarse de que la capacitación cumpla los objetivos de la empresa, se adecúe a las necesidades de los empleados y se traduzca en productos de calidad, económicamente rentables y enfocados en el cliente. Es posible

que los miembros de la alta dirección no participen activamente en una primera etapa. Posiblemente tenga que recordarles continuamente de las necesidades de la compañía y sus responsabilidades. Posiblemente tengan que aprender que la capacitación de alto rendimiento no es un hecho aislado, sino un proceso continuo, un viaje y no simplemente un punto de destino.

## Excelencia sorprendente y encantadora

Para lograr que los empleados participen totalmente en la formación, eleve la apuesta. Analice su programa de capacitación desde la óptica de sus empleados. ¿Qué desea que cada uno de los participantes perciba, sienta y piense acerca de la empresa y la capacitación? El programa de formación debe incluir la reafirmación, el aliento y la participación de ejecutivos clave, además de oportunidades internas de relación y un mensaje a cada persona en el que se destaque su aportación a la compañía mediante su trabajo. Los empleados construyen sus convicciones – positivas o negativas – acerca de la empresa a partir de sus experiencias. Cuando comprenden que son importantes como personas, y que su trabajo es importante para el equipo, le atribuyen un mayor valor a sus tareas.

“Las experiencias de formación eficaces deben construirse en torno a una fuerte participación de los gerentes y ejecutivos como parte del cuerpo de instructores”.

Cada aspecto del proceso de capacitación es un fenómeno que se puede estudiar y mejorar para generar un contenido excelente de formas modernas y creativas. Una capacitación verdaderamente excelente sorprenderá y agradará a sus “clientes” de la capacitación y llegará a sus mentes y corazones. En este nivel, la formación afianza con gran fuerza los valores corporativos y puede elevar el desempeño a nuevos niveles. Incluso tiene el poder para cambiar vidas al enseñar nuevas destrezas, promover actitudes positivas y energizar la visión que cada empleado tiene de la vida y del trabajo.

## ¿Centro de costos o unidad de negocio?

Además del nuevo enfoque en la coordinación de la capacitación y las metas de la empresa, usted necesita una visión innovadora para gestionar la estructura de formación. Olvídense de la antigua idea de que la capacitación es un centro de costos que accede a una partida presupuestaria un poco más grande en los buenos tiempos y sufre grandes recortes en los malos tiempos. Dado que ahora usted mide y demuestra la rentabilidad de la inversión en capacitación y su impacto en los resultados corporativos, la empresa debe gestionar la estructura de formación como un negocio eficiente y bien planificado. Para alcanzar sus objetivos como gestor de un negocio de capacitación, su departamento necesitará un buen gobierno y un fuerte respaldo de la dirección. Un aspecto crítico es que su unidad debe crear nuevos valores a través de nuevos cursos, productos y servicios.

## El ingrediente tecnológico

Un gran número de iniciativas tecnológicas se centran en lo impresionante que es la tecnología en lugar de verla como una función que debe servir de apoyo al negocio. No pierda de vista su visión. Elija e instrumente la tecnología que apoye esa visión, sin apartarse de ella ni dejar que la tecnología la reemplace. Ya sea que su sistema sea compatible con un programa de capacitación global o una iniciativa más local, permite que los participantes adquieran importantes destrezas con más rapidez al tiempo que se controlan los costos. No genere informes por el simple hecho de que el sistema los puede crear. Antes bien, procure que el sistema produzca información precisa que esté rápidamente disponible a fin de apoyar un mejor proceso de decisión y una acción eficaz.

“Los argumentos comerciales detrás del aprendizaje deben actualizarse regularmente. Y es preciso recordar continuamente a los líderes que la empresa está inmersa en el negocio del conocimiento”.

Recuerde cuáles son los objetivos que el sistema debe apoyar. Sí, los instructores lo usarán y debe ayudarlos a cumplir mejor su trabajo; pero también existe para beneficio de los estudiantes. Si éstos no aprenden, la empresa no lo necesita a usted, ni sus clases, ni a los profesores, ni su tecnología. Diseñe un sistema que sea intuitivo para los alumnos, fácil para los instructores y manejable para su equipo de apoyo técnico.

## Intercambio de conocimientos

Una cultura corporativa que propicie el intercambio de conocimientos es mucho más importante que los equipos que utilice. Inculque un espíritu abierto y de apoyo mutuo. Procure conocimiento esencial para quienes mejor pueden usarlo. En vista de los ciclos cada vez más cortos de vida de los productos y la breve vida media de la información, no tendrá tiempo para crear clases formales que le permitan cubrir todo aquello que los empleados necesitan saber. Para tener una excelente cultura de formación, también debe desarrollar procesos y mecanismos que transmitan conocimientos entre empleados, equipos, departamentos, divisiones e incluso dentro de la cadena de suministro.

“No importa qué tan exitoso sea un programa de transformación, siempre hay un hecho aleccionador que recordar: El viaje no tiene fin”.

A menudo las empresas pueden aprovechar los sistemas de capacitación al generar sinergias con el fin de proporcionar las herramientas para clases ad hoc y el intercambio de información a corto plazo sin que sea necesario desarrollar un curso formal. Estas rápidas ofertas pueden ser oportunas, poco costosas y estar dirigidas a un espectro acotado de empleados que más necesitan la información. Si hubiese una audiencia más amplia, aproveche la experiencia de rápida transformación como base para un curso formal. No demore las herramientas y los sistemas hasta que estén en perfectas condiciones. Aspire a un rendimiento sólido, pero prevea cierta experimentación e incluso fallas. Fusione y recombine los programas y servicios para satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés. Diseñe y utilice sus sistemas desde la óptica de los usuarios, no desde la visión de quienes lo mantienen.

## El valor de la formación

El valor de mercado de su empresa es el resultado de la inteligencia, las destrezas y las diligencias de sus empleados, los productos que ellos crean y los servicios que prestan. En lugar de dar pasos incrementales en el rumbo actual, sea visionario. Identifique formas de usar los procesos de formación para crear una fuerza laboral para el futuro. Al emplear la formación para desarrollar las destrezas y el compromiso de sus empleados con las metas de la empresa, usted puede lograr un verdadero impacto en los resultados. Puede forjar la competitividad, obtener resultados y asegurarse de que todos comprendan la importancia de su aporte personal. Esto

incrementa las tasas de retención y productividad. Los empleados comprometidos son más creativos, diligentes y una fuente de inspiración recíproca. Su función es materializar ese potencial, dejar que broten energía y destrezas nuevas en todas las áreas de su empresa.

## Sobre los autores

**Donald Vanthournout** es director de formación en Accenture. **Kurt Olson, John Ceisel, Andrew White, Tad Waddington, Tom Barfield, Samir Desai y Craig Mindrum** trabajan dentro de la función de formación de Accenture.

---

---