

LA CAPACITACION ES UN GASTO O UNA INVERSION

Si su organización cree que la formación es un gasto y no una inversión rentable, pruebe con la ignorancia.

Mida ambas y después me cuenta

Por: Ruben Roberto Rico, PhD

La formación exige, para que se gestione bien y no fracase, ser abordada administrando varios aspectos, como, entre otros, la estructura, la cultura, los procesos, las prácticas y la calidad de las interacciones y enlaces del sistema, que son en su conjunto los que deben mantener viva a la organización. Todo esto debe ser gerenciado de un modo estratégico y sistémico. A tal fin, en primero lugar, debe comprenderse que, para lograr que la efectividad de un programa de formación sea superior a la suma de las distintas partes que conforman una organización, resulta más que necesario implementar una adecuada planificación estratégica.

A cualquier sistema complejo, como las organizaciones, si se lo quiere mejorar, o bien cambiar, o transformar, no alcanza solo con sustituir a las personas que lo componen. De igual modo, si se pretende optimizar solo una parte determinada de un sistema complejo se generarán efectos y presiones en el resto de las partes, lo cual producirá, muy posiblemente, que el sistema en su conjunto funcione todavía peor. La administración efectiva de una organización no se logra a través de la suma de las acciones de cada una de sus partes o “quintas”, sino que es el producto de las distintas interacciones del sistema

organizativo. Lo importante es que funcione bien el conjunto. Lo mismo sucede con nuestro sistema humano: nos ponemos mal, si no funciona el conjunto integrado. No logramos satisfacción si, por ejemplo, funciona bien el sistema digestivo y mal el nervioso. Queremos que funcione bien el todo. Justamente, la propiedad esencial de un sistema, cualquiera que fuera éste, es vivir como un todo. Más aún si se trata del sistema organizativo, porque resulta menos viable que los sistemas humanos, ya que el 75 % promedio de las empresas desaparece antes de los doce años y el 25 % restante alcanza una vida promedio de 45 años. Así como existen pocas empresas que superan los cien años, hay muchas que se encuentran debajo del promedio citado. Entonces, un equipo es más que la suma de los individuos que lo componen y la eficacia organizativa es más que la eficacia de cada integrante.

Es así que deben tomarse decisiones y gestionar las organizaciones, pensando siempre en la totalidad del sistema organizativo, sabiendo administrar las distintas interacciones y relaciones, causas y efectos. Y esto no es solo teoría: dos empleados con mala actitud que tomen pedidos pueden hacer perder, no solo clientes, sino mucho dinero a la organización, y no meramente por lo que

generan esos clientes insatisfechos en sí mismos, sino por, lo que de manera adicional y según su estado de indignación, producen con sus efectos boca a boca hacia otros clientes. Por eso es importante entender que, así como una empresa invierte en formación, si ignora y no mide los efectos no deseados, gasta, consume y dilapida muchos recursos y, también, lo que es grave, su futuro. Por eso, si una empresa no invierte en formación y trata de lograr la mejor relación costo-eficacia y costo-beneficio, estará muy probablemente invirtiendo en ignorancia, lo cual, aunque no se mida y no figure en un estado contable, acontece y es tremendamente costoso y nefasto para cualquier organización.

Como el mejor lenguaje para un empresario, accionista, directivo o gerente es el dinero, el mejor modo de evaluar una formación es mediante un análisis de costos. En tal sentido, la forma propuesta para analizar los costos de la formación es a través de las relaciones del costo-eficacia y del costo-beneficio:

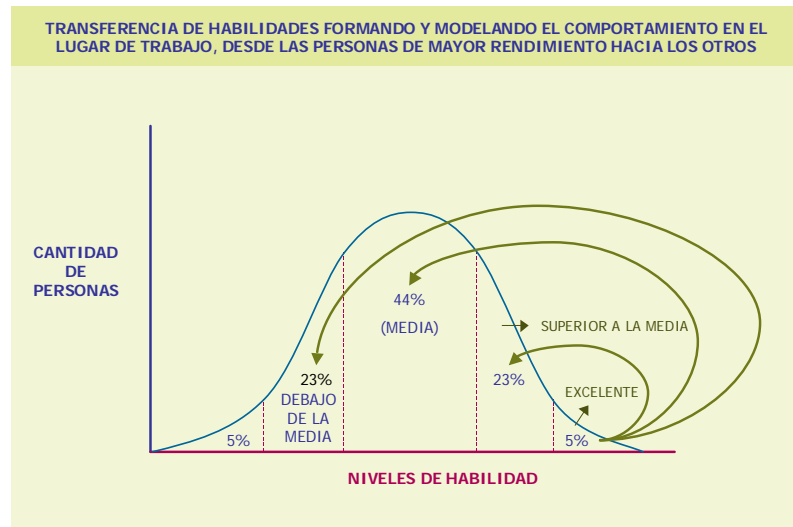
1-Costo-eficacia:

Consiste en evaluar todos los costos a nivel de detalle comparándolos con la eficacia en función de los objetivos que pretenden lograrse con la formación. Los costos que sugiero considerar son, entre otros, el del departamento de formación, el del diseño de la formación para cada caso específico (en general, se calcula un promedio de cinco días de investigación y desarrollo por cada día de formación), los costos de realización (honorarios, alojamiento, estadías, equipos y otros gastos), los costos de evaluación (cuestionarios, procesamiento de resultados y entrevistas de seguimiento) y los costos derivados de asistir y no estar trabajando durante la formación.

2-Costo-beneficio:

Consiste en demostrar que el incremento del rendimiento que generará posteriormente la formación es mayor que el costo de la formación. Como los costos ocultos muchas veces no se miden, no se tiene una idea cabal de los costos de la no calidad. En la práctica existen industrias que tienen costos de no calidad que representan hasta un 20 % y empresas de servicios que llegan a tener costos de no calidad e improductividad que alcanzan hasta un 30 % de la facturación. Midamos, una vez desarrollada una formación efectiva, y seguramente los beneficios y los resultados que se alcanzarán serán impresionantemente valiosos. Otro aspecto que debe considerarse es el valor agregado proporcionado, a través de la formación, a cada integrante de la organización, cada uno de los cuales aportará beneficios que se acumularán a lo largo del tiempo.

En cualquier grupo de integrantes existirán distintos niveles de habilidades incorporadas, que en general, como se muestra en el gráfico, adoptan la forma de una distribución normal, en donde aproximadamente un 44 % está cerca de la media, alrededor de un 23 % se encuentra debajo de la media, otro 23 % se comporta encima de la media, un 5 % tuvo un comportamiento insatisfactorio y el otro 5 % final desarrolló habilidades de un modo realmente excelente. **Lo importante es que, a su vez, exista una transferencia de habilidades mediante la formación, modelando de esa forma en el lugar de trabajo dicha transferencia desde el personal que alcanzó el mejor rendimiento hacia los otros.**



Cabe destacar que, aunque la formación se efectivice en cuanto al pago en una sola vez, los beneficios se acumulan a lo largo, a través de varios años, mostrando, en general, un comportamiento, como se evidencia en el gráfico de la curva de la amortización de la inversión de la formación.

Toda formación efectiva y buena genera siempre determinados grados de beneficio. Esos beneficios se producen en términos económicos, financieros, competitivos y hasta medioambientales y de responsabilidad social, ya sea a través del incremento de eficiencia (igual o mejor rendimiento a menor costo) y de eficacia (igual o mejor rendimiento a igual costo).

