

# Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras

M. Raúl Böhrt

## Capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo del personal son dos tópicos en los que el área de Recursos Humanos de las empresas puede, muy claramente, añadir valor a la organización, al mismo tiempo que fortalecer su rol de servicio al cliente interno y asesoría a la alta gerencia (Ulrich, 1997).

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía (Price Waterhouse, 1987).

Para las empresas líderes, la capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado.

En capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar. La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades.

El personal suele tener iniciativas personales para capacitarse, pero no siempre estas inquietudes están alineadas con los requerimientos de la empresa. Las compañías invierten en recursos humanos para obtener un retorno en habilidades nuevas de sus empleados que a su vez deben expresarse en términos económicos.

Desde una perspectiva global, la distinción entre capacitación y desarrollo se hace sumamente imprecisa (Werther y Davis, 1995). Sin embargo, puede afirmarse que capacitar –en términos generales– significa ayudar a los adultos a aprender, mientras que desarrollar significa apoyar, a esos mismo adultos, en el proceso de gestión del crecimiento de sus propias capacidades (Margolis y Bell, 1986).

No debe olvidarse que la capacitación tiene un fuerte poder de motivación. Formar a un empleado significa decirle que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. La compañía le agrega valor y los sitúa en una posición de expectativa en el mercado.

Al diseñar sus políticas de capacitación, las empresas piensan, en unos casos, en puestos anónimos, en otros casos (muy pocos) piensan específicamente en quienes los ocupan. En otras palabras, en el contexto organizacional, existe la capacitación dirigida a todos los empleados y el desarrollo de planes de carrera para algunos.

Esta distinción conceptual y práctica abre la necesidad de profundizar los planes de desarrollo de carrera y las acciones de capacitación en las empresas, cada una por separado.

## Acciones de Capacitación.

La capacitación es entendida como el esfuerzo generalizado para mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en la organización. Las acciones de capacitación deben basarse en un acercamiento entre el área de recursos humanos y la línea. Debe responder también a la difusión de las prácticas de la compañía para pertenecer a ella y representarla. El término, se utiliza con frecuencia de manera casual, para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización, para impulsar el aprendizaje de sus miembros (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha.

Muchos empleados llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

En este sentido, la formación es uno de los medios que posee la dirección para asegurar que el nivel de competencia de las personas y equipos estén a la altura de las exigencias del medio (Meignant, 1997).

Para una gran parte del personal, el término capacitación se aplica a la acción de cubrir necesidades específicas de la compañía, según el puesto que ocupen y es una formación de tipo instrumental. Es un entrenamiento operativo, se enseña a manejar una herramienta nueva, a llenar un formulario o un procedimiento interno, una nueva política de vacaciones o un sistema de premios por asistencia. La capacitación entonces no es conceptual ni filosófica, algunos autores diferencian entre capacitación y entrenamiento, o entre formación y perfeccionamiento (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

Suele entenderse que el entrenamiento se centra en lo inherente al puesto y la capacitación en la educación más general acerca de todo lo que el empleado debe conocer para ser parte de la empresa: los hábitos, las prácticas. Sin embargo no resulta relevante la profundización de estos matices en el presente artículo.

La capacitación tiene un costo específico y debe estar vinculada con el proyecto futuro que la empresa tiene asignado para el empleado. No debe olvidarse que esta tiene un fuerte poder de motivación. Si la empresa no planeó para él un lugar acorde con lo que sabe, el empleado se siente desmotivado y buscará nuevos horizontes. Formar a un empleado significa que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. Se le da un valor agregado, que lo expone a posiciones superiores en el mercado laboral.

Dentro de la capacitación hay una etapa destinada a todos los empleados y una instancia superior, que es la formación gerencial. En algunos casos, las actividades de capacitación se extienden a los contratistas y/o proveedores, usualmente para lograr que estén compenetrados de la imagen de la compañía y sus prácticas en seguridad y servicio, y en otros casos a la comunidad, generalmente en tópicos referidos a salud y medio ambiente.

La capacitación no lo es todo, las compañías deben ser cuidadosas en el manejo de las remuneraciones, para que esa persona no termine encantada con la empresa y desencantada con el sueldo que recibe. Sin embargo, es frecuente que una persona que conoce el lugar que la compañía espera darle en algunos años sea paciente. Normalmente, sus aspiraciones en el área que ocupa son bajas, porque sabe que la empresa está invirtiendo en él y que va a ganar más cuando lo asciendan.

Las políticas de capacitación sirven, además, para formar cuadros internos de reemplazo. Cuando asciende un empleado, alguien debe estar preparado para cubrir ese puesto. Salir a buscar candidatos en el mercado no sólo es más costoso, sino desmotivador para los empleados de la compañía.

Como factor de motivación, la capacitación se debe insertar como parte de un planeamiento estratégico o como parte de la formación para operar una nueva tecnología, la inversión en recursos humanos implica un juego de intereses, un intercambio de promesas y retribuciones. Lo ideal es que el proyecto de la compañía y el proyecto personal del individuo sean coincidentes, porque si hay alguna divergencia, tarde o temprano alguna de las dos partes se va sentir frustrada.

El espacio natural de coincidencia entre las necesidades personales y las expectativas organizacionales, es el plan de capacitación, coherente y alineado con las necesidades del negocio.

## Planes de desarrollo de carrera

Más allá de la capacitación y complementando ésta, desde el punto de vista de la organización, la planificación de carrera significa un intento consciente de maximizar las contribuciones potenciales de cada persona. Las empresas que promueven programas de planificación de carrera, cosechan muchos beneficios (Mondy y Noe, 1997). Se trata de desarrollar el talento disponible en un contexto auto-evaluativo y de auto-motivación.

En la mayoría de las empresas, existe un grupo seleccionado de empleados, en diversas posiciones (de conducción o no), considerados como de alto potencial, que la compañía cuida especialmente: son los hombres y mujeres clave. La compañía tiene mucho interés en que estén actualizados, bien informados, que se entrenen para los pasos siguientes de su carrera. Para ellos, la empresa establece planes de desarrollo discutidos con cada uno.

En la medida que los planes de carrera se insertan en el grupo de actividades de desarrollo de personal, se suman a las actividades de capacitación que auxilian a los miembros de la organización a desempeñar eficientemente su trabajo actual, prolongándose a toda su vida laboral y orientándolos a cumplir adecuadamente futuras responsabilidades (Werther y Davis, 1995).

Debe remarcar que no se hace desarrollo de un puesto, sino del empleado específico, porque tiene un potencial que se quiere entrenar para que llegue a un puesto directivo, gerencial o de responsabilidad en un plazo determinado. Además,



Sir Lawrence Alma-Tadema, *Ritales inconscientes*.

se hace un seguimiento cuidadosamente controlado de su evolución. En una compañía de 1.000 personas, existen probablemente entre 80 y 100 funcionarios considerados clave. El porcentaje de personas adscritas a un programa de desarrollo de carrera –en una empresa tipo–, no suele superar el 10% de toda la dotación Pricewaterhouse Coopers (1999).

La responsabilidad de planificar una carrera profesional corresponde al interesado; el departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver temas puntuales y específicos (Werther y Davis, 1995). No obstante, el plan individual surge de un consenso entre el supervisor, que conoce los objetivos del sector, de la compañía, y el empleado. Además, la iniciativa personal tiene el límite que corresponde a las necesidades del negocio. Cuando un individuo se presenta con iniciativas para su propia formación, al análisis de su legajo se une el plan de carrera acordado con la empresa.

Este sistema tiene efectos y correlatos que trascienden la relación individuo-empresa. Los individuos que están en un plan de desarrollo deben promover la formación de sus propios reemplazos; sino, se auto-eliminarán para los ascensos. Esto es particularmente cierto en los casos de individuos con un plan de desarrollo bien definido, porque la compañía los forma para ocupar puestos gerenciales o de responsabilidad, que podrían ocuparlos allí o en otra empresa.

La planificación del reemplazo y/o la sucesión se vuelve una tarea importante en la organización. Se revisan periódicamente los legajos de personal para identificar dos o tres sustitutos para cada posición clave, en caso de ausencia o insuficiencia (Milkovich y Boudreau, 1994).

Una buena práctica es hacer que todos los empleados conozcan el plan de capacitación para el año, pero no ocurre lo mismo con los planes de carrera. Estos se manejan en la alta gerencia. No todos los empleados saben cuál será el destino de los poseedores de los talentos clave dentro de la empresa, es un grupo de recursos humanos muy valioso y además muy dinámico. La idea es decirle a los colaboradores que más contribuyen (o que contribuirán decisivamente) al éxito organizacional, que le conviene pensar en un proyecto de evolución profesional de largo plazo en la empresa (Bernard, 1997).

Entre las fuerzas importantes que obligan a las organizaciones a ofrecer programas de desarrollo profesional se encuentran el aumento de la competencia por recursos bien calificados, en las promociones, en la innovación tecnológica constante, en las presiones por la igualdad de oportunidades y en la globalización (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

Finalmente, debe remarcar que el desarrollo de carrera no consiste en un programa de formación instantáneo, o en un taller de planificación de la carrera profesional, se trata de una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

Hasta aquí las reflexiones basadas en un concepto general de buenas prácticas de gestión de recursos humanos y de integración entre ambas actividades; corresponde verificar en el terreno el grado efectivo de aplicación de esos conceptos.

## La evidencia empírica

Primero en 1996 y nuevamente en 1998, Pricewaterhouse Coopers SRL., consultora internacional con más de 30 años de trabajo en Bolivia, llevó adelante sendas encuestas sobre las prácticas de gestión de recursos humanos predominantes en el medio. Nunca antes se había llevado adelante un proyecto de estas características y alcance.

El universo estuvo constituido por empresas privadas de las ciudades de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, con suficiente masa crítica de personal como para poseer una función de recursos humanos establecida.

En el primer estudio (Price Waterhouse, 1996) participaron 60 organizaciones de diferentes rubros del quehacer empresarial. En un estudio idéntico dos años más tarde (Price Waterhouse, 1999), se involucraron 61 empresas, con una composición (por rubro) similar a la anterior. En términos de representatividad muestral, se constituyó una muestra intencional aleatoria de las empresas que poseían una unidad de recursos humanos o personal formalmente establecida.

Se indagaron más de 15 aspectos diferentes del quehacer del área de gestión de recursos humanos. Los resultados generales en ambos estudios mostraron que el desarrollo de la función de recursos humanos era muy limitado en las empresas participantes.

En ese contexto, las acciones de administrar planes de capacitación y planes de carrera aparecían como prácticas empleadas por unas pocas empresas y desconocidas para muchas. Los resultados específicos relacionados con la práctica de preparar y ejecutar un plan de capacitación mostraban las siguientes proporciones en las sucesivas encuestas.

Como muestra la Figura 1, solamente un 18 por ciento de las empresas encuestadas en 1996 reportó poseer un Plan de Capacitación Formal en ejecución. El panorama para 1988 había mejorado, un 34% de las organizaciones afirmó poseer una herramienta de gestión de la capacitación en curso.

Cerca a un tercio de todas las empresas que contaban con una área de gestión de recursos humanos había logrado estructurar un plan de capacitación y ponerlo en marcha. El resto de las organizaciones podría haber estado conduciendo acciones sin planificación, o –más grave aún– podría haber optado por no dar paso a actividades de este tipo.

Como puede constatarse en la Figura 2, ante la indagación sobre la práctica

de llevar adelante Planes de Carrera con el personal clave de la organización, en 1996, sólo un 11 por ciento de las empresas respondió positivamente. En 1998 esta cifra se había incrementado hasta un 28 por ciento.

Nótese que en el caso de este tipo de actividad más evolucionada relacionada con el desarrollo de recursos humanos, sólo una cuarta parte de las organizaciones tiene una iniciativa razonablemente estructurada. El resto, probablemente no lo consideró como una alternativa y menos como una necesidad.

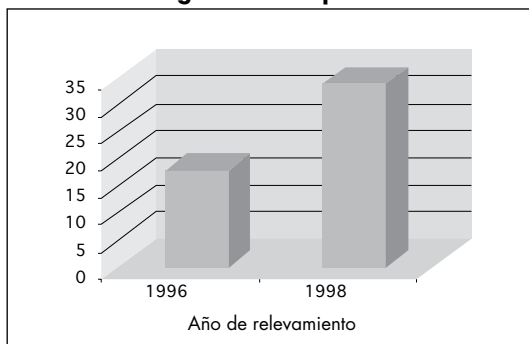
Las dos figuras presentadas anteriormente permiten dimensionar la distancia existente entre lo declarado por las organizaciones respecto a la importancia

de capacitar y desarrollar el recurso humano y el esfuerzo concreto desplegado para hacer de estos enunciados una realidad.

## Una aproximación integradora

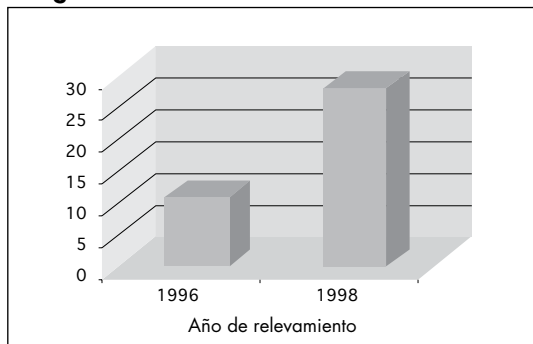
No es posible poseer una función sólida de recursos humanos en una organización que no posee un enfoque estratégico claro y coherente. El nivel de abstracción que demanda la concepción del aporte de los recursos huma-

**Figura 1**  
Porcentaje de empresas que posee un Programa de Capacitación en curso



Fuente: Price Waterhouse 1996, 1999

**Figura 2**  
Porcentaje de empresas que posee un Programa de Planificación de Carrera en curso



Fuente: Price Waterhouse 1996, 1999

nos al éxito organizacional, no permite concebir dicha función al margen del todo organizacional, entendido como un sistema interactuante e integrado.

Un análisis específico realizado con información de las investigaciones ya citadas, permite refrendar estas aseveraciones.

La relación porcentual (de proporción) entre la presencia de una Misión institucional formalizada, la existencia de una Estrategia del Negocio y la expresión formal de una Estrategia de Recursos Humanos, es particularmente demostrativa de la propiedad jerárquica y sistémica del planteamiento estratégico en la organización. La tabla 1, a continuación, muestra información sobre este fenómeno con suficiente claridad.

La verificación de la información caso por caso, permite afirmar que ninguna organización fue capaz de formular una estrategia de recursos humanos sin antes haber enunciado un enfoque estratégico sobre el negocio. Aparentemente, no se trata solamente de la capacidad práctica de escribir estrategias, se trataría de la necesidad de integrar la gestión de las personas, con la gestión

**Tabla 1**  
Porcentaje de empresas que aplican herramientas  
estratégicas en la gestión del negocio

Herramientas Estratégicas	1996	1998	Incremento Porcentual
Enunciado de Misión Organizacional	60%	80%	33,3%
Enunciado de Estrategia de Negocios	40%	70%	75,0%
Enunciado de Estrategia de Recursos Humanos	18%	39%	116,7%

Fuente: Price Waterhouse 1996, 1999.

del negocio como un todo. La evidencia obtenida en ambas encuestas es sólidamente coherente a este respecto.

Los argumentos del párrafo anterior también nos llevan a afirmar que los logros en la formulación estratégica de uno de los pasos precurrentes, se reflejan correlativamente en el siguiente, generalizando la mejora hacia niveles más específicos y concretos de la gestión de las personas en la organización.

Una conclusión similar surge del análisis comparativo específico de la relación entre la capacitación y el desarrollo de planes de carrera. Como se sostuvo, los resultados evidenciaron un alentador grado de evolución en el tiempo en ambas áreas. En algo más de dos años, las empresas tendieron a desarrollar y formalizar acciones de capacitación y de desarrollo.

También en este nivel de análisis, el efecto de relación sistémica entre ambas actividades es nítido. Ninguna organización llevó adelante acciones de formulación de Planes de Carrera sin antes haber formalizado un Plan de Capacitación, demostrando un importante grado de dependencia jerárquica entre ambas acciones.

En este caso, como en el anterior, no se trata de la presencia o ausencia de la destreza práctica de escribir un plan de capacitación, se trataría de la necesidad de integrar la gestión de la capacitación de las personas con el planteo de oportunidades de desarrollo más a largo plazo. La evidencia obtenida en

ambas encuestas es sólidamente coherente, también, respecto a estos dos elementos de la gestión de recursos humanos.

**Tabla 2**  
**Porcentaje de empresas que aplican herramientas de desarrollo en la gestión de Recursos Humanos**

Herramientas de Desarrollo	1996	1998	Incremento Porcentual
Programa de Capacitación en ejecución	18%	34%	88,9%
Programa de Planeamiento de Carrera en curso	11%	28%	154,5%

Fuente: Price Waterhouse 1996, 1999.

A modo de resumen de la evidencia, es posible sostener que la gestión de recursos humanos es un reflejo de la calidad de gestión del negocio como un todo. Solamente las organizaciones que saben dónde van y dónde quieren llegar, logran formalizar una estrategia de gestión de su personal.

En consecuencia es incontrovertible que las mejoras realizadas sobre la concepción estratégica general de la organización, se reflejarán en niveles específicos del propio negocio y de la gestión de los recursos humanos.

Respondiendo al carácter sistémico de la organización, esta característica se reproduce al interior del área de recursos humanos. Formalizar y conducir efectivamente un programa de capacitación de recursos humanos, inducirá a la organización a poner en marcha planes de carrera para el personal clave de la organización.

Finalmente, el área de recursos humanos prestará efectivamente un servicio de valor agregado en la empresa, en la medida que se desarrolle en un ambiente con una clara tendencia a la formalización de herramientas de gestión estratégica general y específica de mediano y largo plazo. Solamente un buen enfoque general del negocio permitirá que recursos humanos se constituyan en un elemento crítico de diferenciación en el mercado.

## Bibliografía

- Bernard, A., *Definir los proyectos profesionales y orientar las carreras*. En J.M. Peretti (Ed.) *Todos somos directores de recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., *Gestión de recursos humanos*.: Prentice Hall, Madrid, 1997.
- Margolis, F.H., Bell, C.R., *Instructing for results*. University Associates, Washington, 1986.
- Meignant, A., *Gestionar la formación*. En J.M. Peretti (Ed.) *Todos somos directores de recursos humanos*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Milkovich, G.T., Boudreau, J.W., *Dirección y administración de recursos humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, Buenos Aires, 1994.



Mondy, R.W., Noe, R.M., *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.

Price Waterhouse, *Diseño de cursos de entrenamiento*. Autor, Londres, 1987.

Price Waterhouse, *La administración de los recursos humanos en la gestión general del negocio*. Autor, La Paz, 1996.

Price Waterhouse, *La administración de los recursos humanos dentro la gestión general del negocio*. Autor, La Paz, 1999.

PricewaterhouseCoopers, *Primer estudio de mejores prácticas y tendencias en la gestión de las personas (en América del Sur). Informe Final*. Autor, Sao Paulo, 1999.

Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S., *Administración de recursos humanos*. International Thomson Editores, México, 1999.

Ulrich, D., *Recursos humanos champions*. Granica, Buenos Aires, 1997.

Werther, W.B. y Davis, K. *Administración de personal y recursos humanos (4ª Edición)*. McGraw-Hill/Interamericana, México, 1995.



Sir Lawrence Alma-Tadema, *Secreto*.