

CAPACITACIÓN EMPRESARIAL UNA INVERSIÓN ESTRATÉGICA



Presentado por:





Contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 4 |
| 1. ¿Qué es una formación? | 5 |
| 2. ¿Por qué una formación es importante?..... | 6 |
| Estudio de caso | 10 |
| 3. ¿Qué determina el éxito de una formación?..... | 12 |
| 3.1 Enfoque administrativo | 12 |
| 3.2 Enfoque popular | 12 |
| 3.3 Enfoque «competencia» | 13 |
| 3.4 Enfoque «terreno» | 13 |
| 3.5 Enfoque « proyecto de empresa »..... | 14 |
| 4. ¿Cuáles son los principales frenos de capacitación?..... | 15 |
| 5. E-learning vs Live Learning | 18 |
| 6. ¿Cuál puede ser el uso de las formaciones online?..... | 19 |
| 7. Por qué privilegiar el Live Learning | 20 |
| Permite liberarse de las restricciones de tiempo y espacio | 20 |
| Permite aprender a ritmos diferentes | 20 |
| Es flexible | 21 |
| Las formaciones se dividen en módulos, lo que facilita la asimilación..... | 21 |
| Ofrece la posibilidad de transmitir un mensaje único | 21 |
| Facilita el ahorro en costos..... | 22 |
| Ayuda a mejorar la imagen de la empresa | 22 |
| Facilita la movilidad interna..... | 23 |
| Es fácilmente accesible | 23 |



| | |
|---|----|
| Mejora la posibilidad de transferencia..... | 24 |
| Permite una mejor reactividad | 24 |
| Permite al empleado simular una situación..... | 24 |
| Permite al empleado una mejor visualización | 24 |
| Permite reproducir sonidos..... | 25 |
| Conclusión | 28 |
| Bibliografía | 29 |
| Libros..... | 29 |
| Artículos científicos..... | 29 |
| Reportes | 30 |



Este e-book ha sido escrito por María del Carmen Troncoso, Magister en Management de Recursos Humanos de la Universidad de Louvain, Bélgica y fue editado en Buenos Aires, Argentina por Wormhole.

Todos los derechos reservados.

Buenos Aires

Julio 2014.



Introducción

Hoy en día, el capital humano de una organización constituye su principal ventaja competitiva y la gestión del mismo se convierte entonces en uno de los mayores desafíos de los dirigentes de recursos humanos. Gestionar los talentos de una empresa incluye, entre otras acciones, el desarrollo de programas de capacitaciones para aumentar las competencias y capacidades de su mano de obra. Estas formaciones pueden ser consideradas de dos maneras diferentes:

Desde el punto de vista de la organización: en este caso la formación es un conjunto de actividades planificadas con el fin de capacitar empleados (Dubar, 2004). El objetivo de la empresa es el de reducir la diferencia entre la situación actual (competencias disponibles) y la situación deseada (competencias necesarias para la empresa), según afirman Guyot. J-L. y Mainguet C. (2006).

Desde el punto de vista del individuo: la formación se define aquí como un esfuerzo directo y a largo plazo por parte del empleado para aprender, como su deseo de adquirir conocimientos y competencias y aplicarlos tanto para beneficio propio como para el de la empresa en la cual trabaja. En este caso interviene la motivación del individuo, que ya no debe ser considerado como alguien pasivo sino más bien activo en su proceso de capacitación.

En el presente e-book desarrollaré el primer punto de vista, es decir, hablaré sobre qué son las formaciones, por qué son importantes, y por qué las empresas deberían invertir en ellas. Asimismo, daré a conocer las grandes ventajas del e-learning o Live Learning, concepto privilegiado en la actualidad, ya que hace hincapié en el intercambio entre instructores y participantes a través de Internet, yendo mucho más allá de compartir contenidos de forma virtual.

Posteriormente escribiré un segundo e-book que hará hincapié en las formaciones desde el punto de vista del individuo, abarcando principalmente el concepto de la motivación. Por último, finalizaré con algunos consejos sobre cómo motivar a los empleados para que participen en programas de capacitación.

1. ¿Qué es una formación?

Una formación es un conjunto de actividades planificadas con el fin de formar empleados (Dubar, 2004). Ésta puede tomar diferentes formas, que van desde pasantías internas y externas a la empresa u organización, formaciones en situación de trabajo (FEST), participaciones en seminarios, conferencias u otro tipo de reuniones, rotación de puestos con el fin de aprender un nuevo trabajo, y finalmente autoformación. (Dubar, 2004).

A diferencia del sistema escolar o académico, una formación empresarial está directamente relacionada con las realidades profesionales, dependiendo así de la evolución del empleo, tal como lo afirma Claude Dubar (2004). Es esta evolución la que lleva a las empresas a crear permanentemente ofertas de capacitación a sus empleados, respondiendo así a las múltiples demandas que deben ser apoyadas en verdaderas necesidades de formación. Estas necesidades se pueden identificar a partir de diferentes situaciones (Stankiewicz, 2007):

- Evoluciones empresariales: proyectos de desarrollo, innovaciones de productos, cambio en la estrategia empresarial, entre otras.
- Identificación, por parte de jefes directos, de un bajo nivel de rendimiento de sus empleados debido a una falta de competencia.
- Pedido personal de los empleados, quienes detectan la necesidad debido a nuevas exigencias del puesto o simplemente por el hecho de querer evolucionar en su carrera.

Capital Humano

Recurso interno y característico de cada organización que contribuye con su valor agregado y su éxito.

En conclusión, una empresa juega un rol central en la organización de capacitaciones y programas de formaciones para el aprendizaje de sus empleados, generando así, además de bienes y servicios, lo que llamamos « **capital humano** ». El objetivo de una formación es, según Stankiewicz (2007), la adquisición de un saber, saber-hacer y saber-ser.



2. ¿Por qué una formación es importante?

Hoy en día, las mutaciones económicas y sociotécnicas son cada vez más rápidas. Por lo tanto, una empresa debe apoyarse en los recursos no sólo cognitivos sino también afectivos de sus empleados. Esto es así ya que, teniendo en cuenta el aspecto cognitivo, las competencias y capacidades de la mano de obra de una institución comienzan a ser cada vez más consideradas como una fuente primordial de **ventaja competitiva**, debiendo ser difíciles de imitar. En cuanto al aspecto afectivo, veremos más adelante cómo el compromiso de un empleado para con su empresa ayuda a la performance de la misma (la importancia de la motivación, otro aspecto afectivo, no será considerada en el presente e-book ya que será objeto de discusión en el segundo).

Este gran impacto de las competencias como uno de los elementos más importantes de ventaja competitiva se debe traducir entonces en políticas de formación, ya que permite enriquecer las capacidades de los individuos, sus competencias y así mejorar la performance de la organización, tal como lo afirma Gritz (1993, en Kang, 2007).

Por lo tanto, es importante que los jefes de las empresas no consideren a las formaciones como una carga o un costo, sino más bien como una **inversión rentable**, ya sea desde el punto de vista económico, como también una forma de adaptación de la mano de obra a los cambios tecnológicos y organizacionales. Un reporte realizado por el Harvard Business Review (Taking measure of Talent), sostiene que la relación entre la performance financiera de una compañía y sus fuertes prácticas de gestión de talentos, tales como las formaciones, es clara cuando éstas están dirigidas hacia las verdaderas necesidades del negocio. Así, un estudio realizado por McKinsey & Company, citado en el mismo reporte, prueba que aquellas compañías que han demostrado tener fuertes prácticas globales de gestión de talentos han obtenido una ganancia considerablemente mayor (casi el 30%) que aquellas que toman menos medidas relacionadas con el capital humano. Asimismo, en un reporte realizado en 2011 por Aberdeen Group, citado por el Harvard Business Review, muestra que las compañías que afirman realizar una gestión de capital humano lograron un aumento del 11% o más en la ganancia anual y un 6% de mejora en el salario por empleado durante el plazo de un año.

Además, brindar capacitación a sus empleados es una manera de **promover y aumentar el compromiso** de los mismos hacia la empresa. Este compromiso permite a su vez a la organización llegar a los resultados esperados. Esto es así ya que el aumento del compromiso de un empleado resulta en una satisfacción del cliente y de esta manera en un aumento de los ingresos de la empresa.

Los siguientes gráficos obtenidos de otro Harvard Business Review (*How engaged employees drive business results* - Cómo los empleados comprometidos con su organización permiten alcanzar resultados en su negocio) ilustran cómo las formaciones y el desarrollo de los empleados en relación directa con los objetivos empresariales, pueden tener un impacto en el compromiso de los individuos (Figura 1), y cómo este compromiso tiene a su vez una influencia en la satisfacción del cliente (Figura 2).

Figura 1

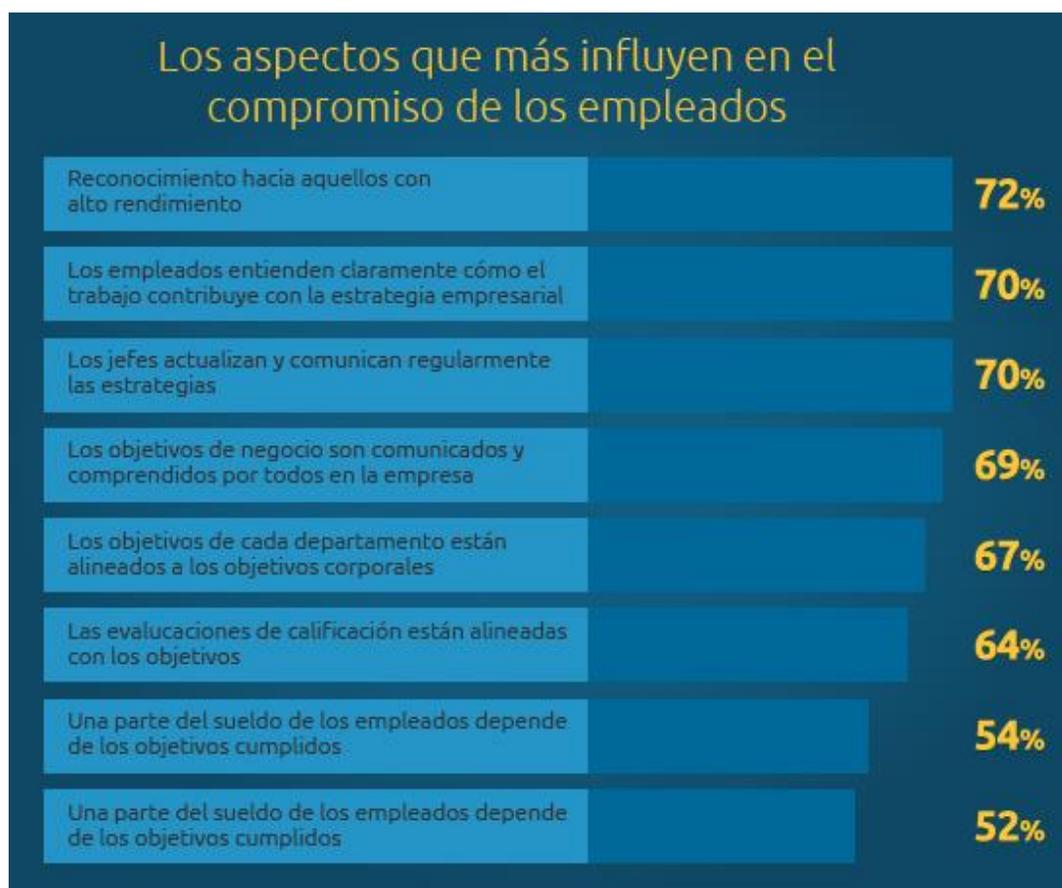
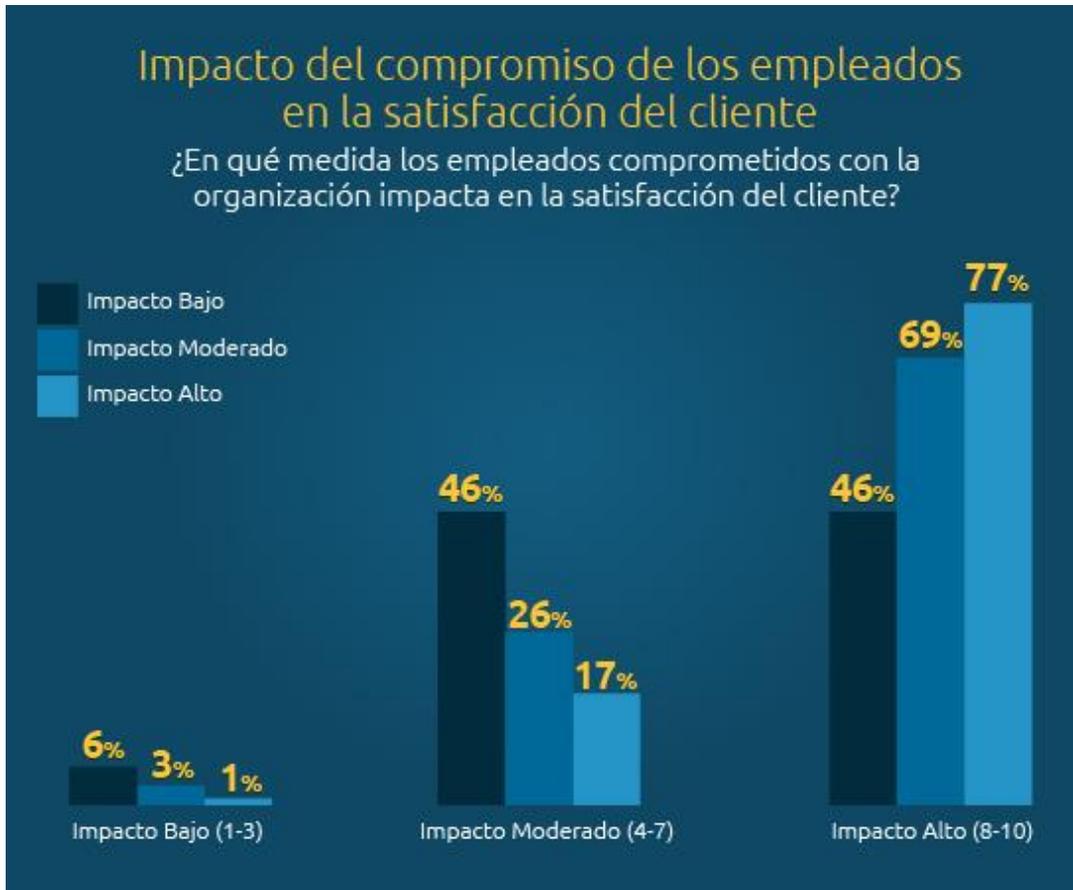


Figura 2



Finalmente, según el primer reporte de Harvard (*Taking measure of Talent* - Midiendo el talento), aquellas compañías que ya han puesto en práctica implementaciones sobre la gestión del capital humano, ya han notado su impacto sobre diferentes áreas, como el aumento de compromiso citado más arriba, y también la reducción del turnover. Con respecto a este último, para representar el ahorro que podría generar el reducir la rotación, es importante saber que el costo total de la pérdida de un puesto a causa del turnover puede ir del 30% del salario anual de dicho puesto, al 150%, según Saratoga Institute y Hewitt Associates. Así, la empresa Sysco, por ejemplo, pudo aumentar la retención del 65% al 85%, lo que le permitió ahorrar \$50 millones en contrataciones y costos de training. Por último, el Harvard Business Review afirma que la gestión del capital humano disminuye un 18% la posibilidad de tener problemas de retención de empleados de alta performance y un



33% la retención de empleados críticos, y aumenta un 18% la posibilidad de ser una organización de alto rendimiento.

Por todo ello, se puede decir que una formación constituye una lógica de **win-win** ya que, por un lado le permite a la empresa **facilitar sus evoluciones** futuras y **contribuir con sus objetivos** (Permartin, 2005), y por otro le permite al individuo aumentar su productividad y **mantener su «empleabilidad»** en el mercado laboral gracias al incremento de sus competencias y capacidades (Ng. & Siu, 2004, en Kang, 2007).

Empleabilidad

Se trata del conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que permiten a un individuo mantener sus posibilidades laborales en el mercado.

Turnover

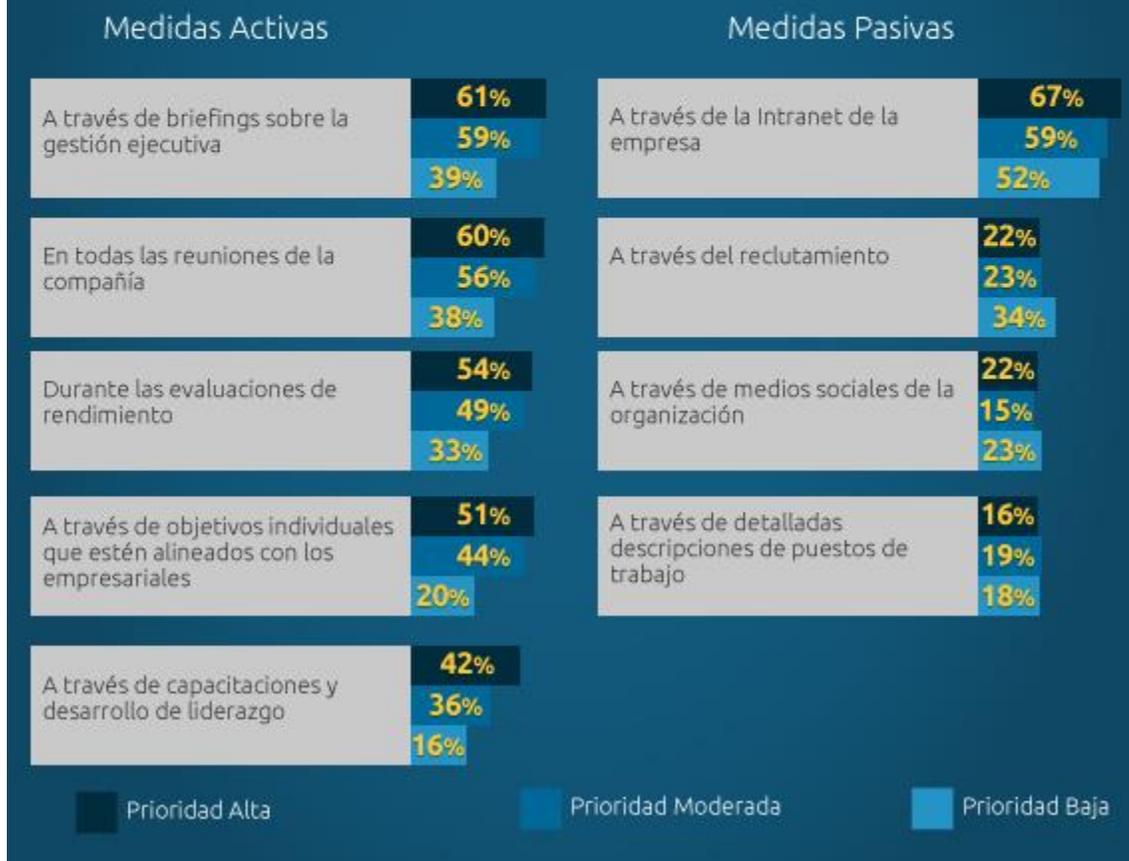
Se refiere a las rotaciones de personal en una organización. Una tasa elevada de rotación indica que algo en su empresa no está bien. Puede ser una señal de un mal ambiente laboral, stress, o bien poca capacidad de la empresa para fidelizar a sus empleados.

Las capacitaciones permiten contribuir con los objetivos empresariales ya que no sólo se llevan a cabo para capacitar a los empleados para sus puestos de trabajos actuales y para un mejor rendimiento en general, sino también porque se convierten ellas mismas en un medio de comunicación de dichos objetivos, tal como lo afirma el reporte «*How engaged employees drive business results*», del Harvard Business Review (ver Figura 3). De esta manera, las instituciones deberían privilegiar las formaciones directamente relacionadas con su actividad y permitir transmitir los objetivos de una manera clara para todo su personal.

Figura 3

Cómo se incorporan y comunican los objetivos corporativos

¿En qué medida los empleados comprometidos con la organización impacta en la satisfacción del cliente?

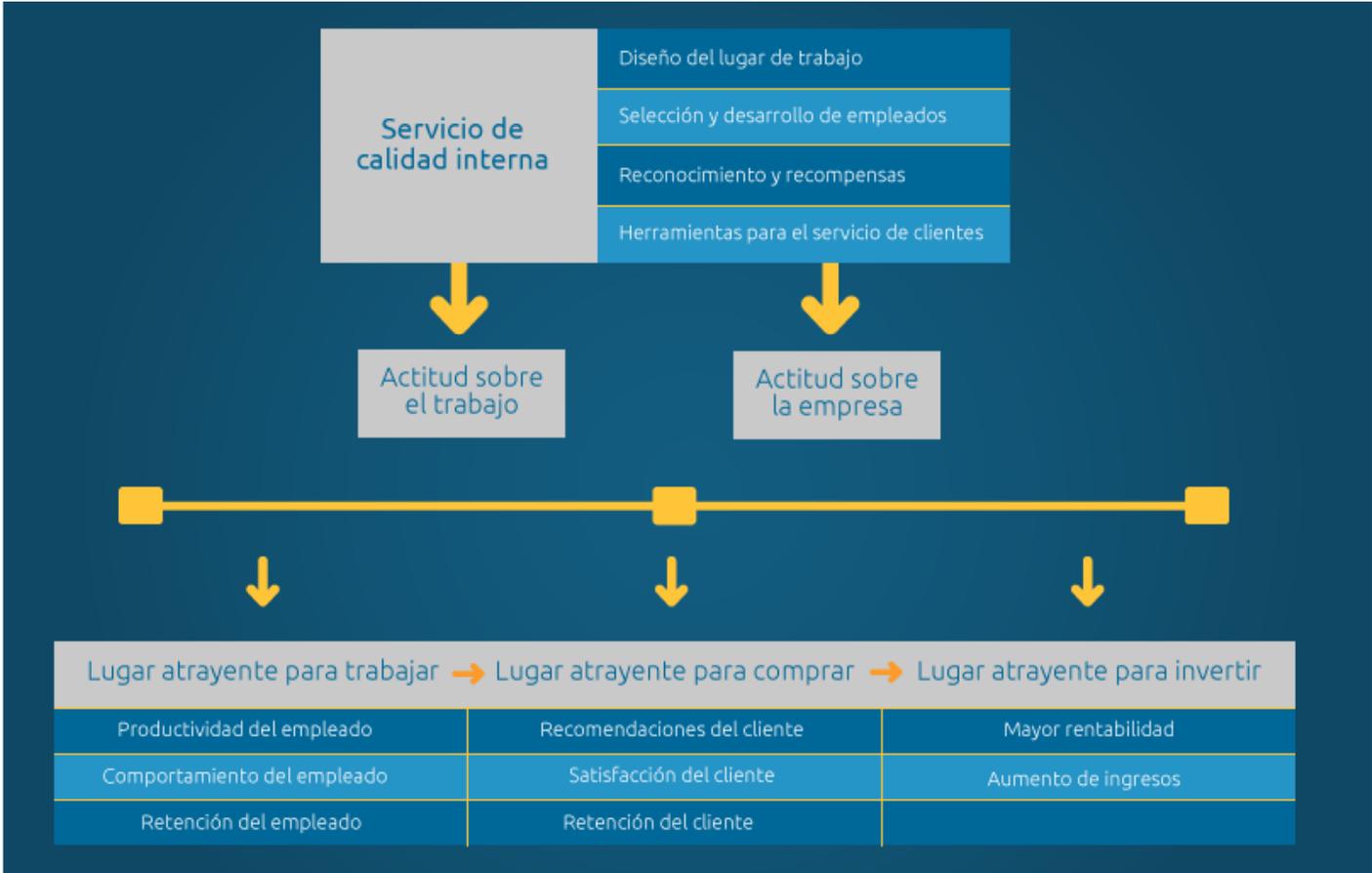


Estudio de caso

Este pequeño estudio de caso, presentado por Tim Weyland en «*10 Principles for Building an Effective Human Capital Plan*» (10 principios para crear un efectivo plan de capital humano), busca ilustrar cómo las capacitaciones pueden llevar a la obtención de buenos resultados. En esta oportunidad se trata del caso de uno de los clientes de TriNet, consultora norteamericana de recursos humanos. Su cliente tenía Gerentes de Proyecto que no eran tan efectivos como lo deseaban en cuanto a la gestión de sus equipos. Por lo tanto TriNet trabajó con ellos para desarrollar sus capacidades de liderazgo vía formaciones online. Estas

ayudaron efectivamente a mejorar las capacidades de los managers para gestionar sus equipos de trabajo, y asimismo, obtuvieron como resultado una mejora en el servicio al cliente. En conclusión, los líderes fueron más productivos y por consiguiente sus empleados también lo fueron. Todo ello se tradujo en una mejora en las ventas.

Una vez más este caso permite mostrar cómo todo está conectado: existe una relación clara entre la actitud y compromiso del empleado con respecto a su empresa y la performance de esta última. Permítanme ilustrar ello a través de la integración del modelo «*employee-customer profit chain*»- (cadena de beneficio empleado-cliente) utilizado actualmente por TriNet y el modelo «*service-profit chain*» (cadena de beneficio del servicio al cliente) obtenido del Harvard Business Review «*How engaged employees drive business results*» (Cómo los empleados comprometidos con su organización permiten alcanzar resultados en su negocio).



3. ¿Qué determina el éxito de una formación?

Existen diferentes **paradigmas** o **enfoques** de las formaciones. El éxito de ellas dependerá entonces del tipo de enfoque que se le dé en una empresa, tal como lo afirman Laroche y Haccoun (2000). Estos son:

3.1 Enfoque administrativo



En este caso, el éxito reside en la **productividad** de la capacitación y en los reducidos costos de eficiencia, es decir que cuantos más participantes haya en un grupo, más rentable será la formación. Por lo general, la capacitación se lleva a cabo por un pedido en particular o por el hecho de ser obligatoria. Por lo tanto, en este caso, no se hace realmente lo que llamamos «diagnóstico de la

necesidad de una formación». Si se quiere evaluar el éxito de la capacitación en este caso, se deberá observar el volumen de actividad, es decir, la cantidad de personas que fueron formadas durante un determinado año, el porcentaje de la masa salarial que fue afectada hacia la formación, etc. No se da en estos casos demasiada importancia al contenido mismo de la formación.

3.2 Enfoque popular

El éxito aquí es medido a partir de la satisfacción de aquellos que pidieron la capacitación y de su impresión de tener un buen capacitador. Por lo tanto, en este caso, la percepción de los clientes (en este caso los empleados) constituye uno de los criterios más importantes. Por lo tanto, la noción central es el hecho de que hay que satisfacer la demanda del cliente, quien tiene previas expectativas. Así, se considera que si los empleados son consultados a la hora de ofrecer capacitación, estarán más satisfechos y motivados a participar. En estos casos, las empresas se concentran más en las expectativas que en el análisis mismo de la demanda, y adopta por



consiguiente un enfoque «marketinero» en pos de la « venta del producto ». Para ello se desarrolla por lo general una especie de catálogo atrayente.

La evaluación en este caso se apoya en dos elementos: la satisfacción de los empleados (que será evaluada con la ayuda de un formulario), y la tasa de participación. Por ejemplo, un problema será constatado si ciertos empleados que estaban inscritos en una formación, finalmente no han participado en la misma.

3.3 Enfoque «competencia»

Lo que se busca en este enfoque es que la formación le permita al individuo aprender, adquirir competencias y mejorar su nivel de calificación. Por lo tanto, lo que lleva en este caso a una empresa ofrecer capacitación es la existencia de una diferencia entre la competencia necesaria y aquella real para un puesto determinado. Para ello, es necesario entonces examinar cuáles son las competencias necesarias para cada puesto y en el caso en el que haya diferencias, una formación debería ser propuesta. Es aquí donde entramos en un verdadero análisis de la necesidad de capacitación, que será desarrollada siempre y cuando se estime que pueda ser una respuesta a esta situación. Nos podemos basar para ello en un perfil de competencias que permita definir el nivel de competencia deseada.



Finalmente, el objeto de evaluación ya no es más solamente la satisfacción del empleado sino también la adquisición de competencias y el aprendizaje que le permita el individuo decir que se siente más capaz de efectuar una determinada tarea.

3.4 Enfoque «terreno»



Desde el punto de vista de este enfoque, adquirir competencias ya no sería suficiente para que la formación sea eficaz. Para ello, los participantes deben poder aplicar a la situación laboral aquello que hayan aprendido en la capacitación, es decir, que puedan realizar la « transferencia » de las competencias aprendidas (Haccoun & Saks, 1998, en Laroche & Haccoun, 2000).

Por lo tanto, la gestión de esta transferencia, que se convierte aquí en objeto principal de la evaluación, se vuelve una prioridad. No sólo se debe pensar en los criterios pedagógicos, sino también en objetivos operacionales, teniendo siempre en mente cuáles son los factores que pueden permitir o evitar la transferencia, lo que implica un plan de acción más grande que sólo el de una formación.

3.5 Enfoque « proyecto de empresa »

Más allá de la movilización de las competencias en el terreno, según este enfoque, el criterio del éxito es el hecho de contribuir con los proyectos, es decir que el impacto y el retorno de la formación sobre la inversión juegan un rol muy importante. Nos preguntamos entonces sobre lo que aporta dicha capacitación a la actividad económica de la empresa, sobre sus efectos sobre la actividad empresarial. En estos casos, se suele utilizar a la formación como un medio para « vender » el proyecto empresarial a los empleados, para que ellos adhieran a éste. La evaluación entonces se apoyará en una observación de los cambios y actitudes del personal durante la formación y se proyectarán estos cambios hacia el marco del proyecto organizacional.



Es importante saber que estos enfoques no son excluyentes los unos de los otros y que ninguno es mejor que el otro. Todo depende de cada situación singular y de cada organización.

Ahora bien, sabemos de qué puede llegar a depender el éxito de una formación según el enfoque que le dé una empresa. Pero concretamente, ¿las empresas y los empleados le dan la importancia debida a las capacitaciones de personal? A continuación podremos ver cuáles son los frenos más citados.

4. ¿Cuáles son los principales frenos de capacitación?

Hay muchas razones por las cuales una empresa o un empleado deciden no ofrecer o participar en programas de capacitaciones.

Valentine y Darkenwald (1990, en Carré, 2001) hablan de varios factores, siendo los principales la falta de tiempo, el costo, la inadaptación de las formaciones propuestas, el hecho de que la formación no tenga carácter de prioridad. Una encuesta internacional realizada por IALS, según Guyot & al. (2005) permite reflejar que los principales motivos por los que un individuo decide no participar en las formaciones son también la falta de tiempo, el hecho de tener demasiado trabajo, el horario de los cursos, el costo de la formaciones, entre otros (ver tabla 1 aquí abajo).

Tabla 1

| Razones que explican la no-participación | | Formaciones con fines profesionales | Otras formaciones |
|---|------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Gestión del tiempo | Falta de tiempo | 38,8% | 52,6% |
| | Mucho trabajo | 16,3% | 14,2% |
| | Ocupaciones familiares | 15,4% | 14,9% |
| Naturaleza de la oferta de programas de formación | Cursos no ofrecidos | 7,1% | 3,6% |
| | Costos de la formación | 25,9% | 19,3% |
| | Horarios de los cursos | 9% | 7,2% |
| | Idioma del curso | 0,9% | 0,4% |
| Situación Personal | Falta de apoyo del empleador | 7,6% | 0,4% |
| | Cuestiones de salud | 2,6% | 4% |
| | Falta de calificación | 1,3% | 0,3% |
| Otros | | 9,2% | 5,5% |



Además, he tenido la posibilidad de realizar un estudio estadístico en una empresa de telecomunicaciones en Bélgica en el cual el factor tiempo resaltaba constantemente: el 51% de los individuos que no habían participado en ningún programa de capacitación a lo largo de todo un año, afirmaron que la falta de tiempo era la principal razón. Unos ejemplos son:

«Estamos siempre tan ocupados que cuando una formación se lleva a cabo, nunca se realiza en un buen momento y eso es una lástima. Por eso no pido capacitación, ya que no sé en qué lugar ponerlas en mi agenda (...) estamos tan ocupados que no tenemos tiempo de ver cuáles son las formaciones que se ofrecen»

« Soy el manager de una cuenta y por lo tanto no quiero perder mi tiempo en capacitaciones ya que durante ese momento no hago negocios, no vendo... »

En conclusión, probablemente tanto por parte de la empresa como del empleado, el hecho de ofrecer o recibir una formación es, en la mayoría de los casos, considerado como una « pérdida de tiempo », y algo costoso. Sin embargo, como hemos visto anteriormente, una formación es sin lugar a dudas una inversión tanto para la empresa como para el individuo. Esta mentalidad debe ser entonces cambiada. Así como un padre siempre anhela que su hijo pueda realizar estudios de alta calidad y desea invertir en su educación, un empleador debería desear lo mismo para sus empleados. Si bien, en muchos casos, éstos ya tienen una capacitación académica, ésta por lo general es más bien global. Teniendo en cuenta que cada empresa es particular, las formaciones empresariales permiten acercar el aprendizaje a la realidad única de cada institución, constituyéndose así en una ventaja competitiva de gran envergadura. Permiten una mejor adaptación a las situaciones concretas de la empresa y una mejor contextualización.

Ahora bien, el factor «**tiempo**» y «**costo**» parecen ser un gran freno para el desarrollo de programas de capacitación. ¿Qué puede hacerse entonces? En un mundo en el cual la tecnología ocupa el centro de cualquier actividad, en el que ella permite acortar tiempo y espacio, es indudable que el e-learning y mejor aún el Live Learning constituyen una solución simple frente a este dilema. Veamos cómo ello es posible.





5. E-learning vs Live Learning

El **e-learning** es un proceso de aprendizaje por el cual los individuos adquieren nuevas competencias o conocimientos gracias a las tecnologías de la información y de la comunicación (C. Baujard, 2006). Este proceso puede tener diferentes objetivos, a saber, la adquisición o la actualización de conocimientos, el desarrollo de un saber-hacer particular, el desarrollo de competencias relacionadas con la resolución de un problema y la gestión del proceso de dicho desarrollo en una organización (N. Lauzon, 2003). Estas tecnologías ofrecen la posibilidad a los empleados de acceder, a partir de diferentes lugares físicos, a informaciones actualizadas y dirigidas hacia un objetivo en particular. Por lo general, se trata de hacer uso de Internet, intranet, CD-Roms (ya ahora bastante obsoleto) y softwares desarrollados tanto de manera interna como externa por parte de expertos.

Un concepto más actualizado es el de **Live Learning** que permite converger las ventajas propias de la enseñanza a distancia (tales como la flexibilidad) y de la enseñanza presencial, que otorga la posibilidad de establecer una buena interacción de cada individuo con su tutor y sus pares. Es decir, este concepto que privilegiaremos en el presente libro, busca optimizar el aprendizaje presencial a través de las TIC, combinando cursos online con las demás herramientas propias del e-learning. El Live Learning permite, por lo tanto, replicar ese aprendizaje presencial en el cual los individuos interactúan entre sí y con su tutor desde el lugar en el que se encuentren a través de cualquier dispositivo electrónico. Así, cada organización puede crear y administrar sus cursos a distancia, incluyendo múltiples actividades, tales como compartir videos y audios, proyectar documentos y presentaciones, realizar debates, entre otras; y permite, al mismo tiempo, grabar todo el curso.



6. ¿Cuál puede ser el uso de las formaciones online?

Algunas aplicaciones de Live Learning tienen, por ejemplo, el objetivo de adquirir o actualizar los conocimientos relacionados a la estructura o al funcionamiento de un equipo, a las características del procedimiento de producción, a los riesgos asociados a las materias peligrosas, a la seguridad operacional, a ciertas normas como las ISO o mismo a procedimientos de trabajo (Lauzon, 2003). Pueden realizarse además métodos de simulación que permiten al individuo familiarizarse con el equipo o desarrollar competencias en cuanto a la resolución de problemas. En este último caso, se puede realizar una simulación de situaciones problemáticas que le permiten al empleado desarrollar las competencias necesarias para identificar las causas de un problema así como también elegir la solución más adecuada.

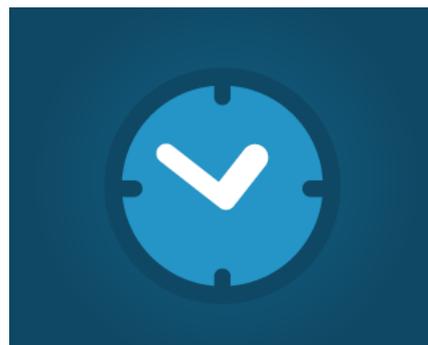
En conclusión, cualquier tipo de formación puede ser llevada a cabo a través del Live Learning. Pero este no es el único beneficio que posee. Veamos cuáles son las demás ventajas.

7. Por qué privilegiar el Live Learning

Las razones evocadas por las empresas que optan por el Live Learning no son extrañas al potencial que ofrecen las TIC. Muchas son las ventajas que ofrece este modo de aprendizaje:

Permite liberarse de las restricciones de tiempo y espacio

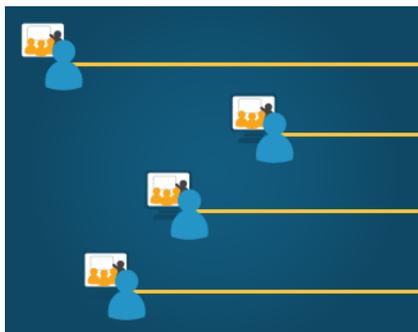
Dirigirse hacia un lugar físico para participar en programas de capacitación lleva tiempo. En ciudades grandes, más todavía. Ni pensar en ciudades como Buenos Aires, en donde la realidad es que a menudo hay manifestaciones que hacen que un viaje de 1 hora, se convierta en 2 o 3. Sin lugar a dudas, es en esos momentos en los que se piensa que se está perdiendo



tiempo. No sólo el empleado, sino también la empresa, ya que se considera que mientras la persona no está trabajando, no está produciendo, y por lo tanto, se está perdiendo dinero. Una de las ventajas del Live Learning reside entonces en el hecho de que no es necesario desplazarse para la formación, sino que se puede acceder desde cualquier aparato digital, estés donde estés. Por consiguiente, se ahorra mucho tiempo en este aspecto.

Permite aprender a ritmos diferentes

Cada persona es única y cada uno tiene su ritmo de aprendizaje. Muchas veces la presión de los demás para seguirles el ritmo perjudica el aprendizaje del individuo. En algunos casos, los demás participantes aprenden más rápido que uno, lo que puede llevar a la frustración por no poder seguirles el ritmo. En otros casos, los otros individuos aprenden más lento que

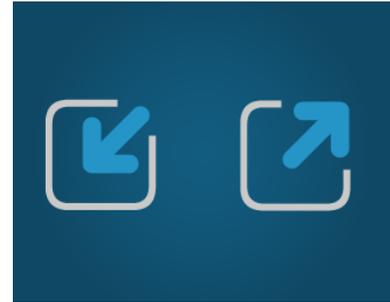


uno, lo que puede llevar a retrasarnos en nuestro aprendizaje. Recuerdo cuando iba a la universidad, si bien había veces en las cuales decidía estudiar con mis compañeros para intercambiar conocimientos, muchas otras prefería estudiar sola ya que tenía mis propios ritmos. La ventaja entonces del Live Learning es que, si bien permite el intercambio con los demás participantes

de un curso online y con su tutor, también da la oportunidad de capacitarse a su propio ritmo, pudiendo acceder a la información cuando se lo considere necesario.

Es flexible

Este aspecto está conectado con el anterior. Las formaciones están siempre disponibles y los individuos pueden acceder a ellas en el momento en que lo necesiten, estén donde estén. Por ello pueden ir a su ritmo, pasar rápido un módulo que consideren fácil o volver a revisar otro que sea más difícil. Además, estos contenidos pueden ser reforzados durante la clase virtual.



Las formaciones se dividen en módulos, lo que facilita la asimilación

Por lo general, los contenidos de una formación están divididos en módulos. Mientras que una formación presencial lleva mayoritariamente una semi-jornada, estos módulos llevan entre 20 o 30 minutos hasta 1 hora, o 1:30 como máximo (D'Halluin y al., 2003). Teniendo



en cuenta que un individuo no es capaz de prestar atención y de estar concentrado en algo durante mucho tiempo, esta división en diferentes módulos permite que la capacitación esté mejor adaptada y dirigida al público. Así, facilita la asimilación de la información y el aprendizaje ya que puede estar propagada en el tiempo.

Ofrece la posibilidad de transmitir un mensaje único

El Live Learning permite que una organización ofrezca una misma formación a los empleados de todas sus sucursales regionales o internacionales y promueva así los mismos valores y competencias en toda la organización. Ello facilita a su vez la transmisión de la visión y de la misión de la empresa y de esta manera favorece la homogeneización y la coherencia de su cultura. Al poder transmitir un mensaje único y coherente, a través de la



unificación de contenido, se logra una mejor alineación vertical, es decir, una mejor alineación con la estrategia general de la empresa. Todo ello se traduce, por lo tanto, en un aumento de las ventas.

Facilita el ahorro en costos

No sólo ello es posible porque no se tienen gastos de materiales de papel, no se tiene que invertir en infraestructura y se pueden reutilizar los materiales, sino también porque se puede pensar en una especie de centralización en cuanto a la capacitación, lo que permite una reducción de costos por una economía en escala.



Ayuda a mejorar la imagen de la empresa



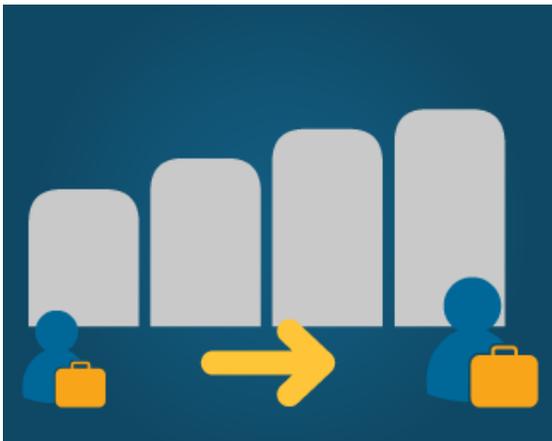
Tener en cuenta las necesidades y pensar en el desarrollo y evolución de sus empleados, demuestra que la empresa realmente se preocupa por el incremento de las oportunidades de su mano de obra y permite así mejorar la imagen interna de la empresa. No hay que olvidarse que los empleados son la cara visible de la organización. Si éstos tienen una buena imagen de la institución en la cual trabajan,

probablemente ayuden a mejorar la imagen externa de la misma. Muchas empresas tienen miedo de que sus empleados, al estar más capacitados y mejorar su currículums, tengan más posibilidades de irse de la empresa. Sin embargo, tal como lo afirma Judith Leary-Joyce en «Keeping your talent on top form», ello no debe ser un freno para capacitar a sus empleados. Si ellos deciden irse, no importa. Si fue usted quien lo mantuvo «empleable» y quien le

permitió mejorar su cv y sus oportunidades profesionales, probablemente su empleado tenga una buena imagen de usted y por consiguiente hable sobre lo buen empleador que es. De esta manera, ello le podría permitir que otros buenos individuos productivos toquen a su puerta.

Facilita la movilidad interna

Muchas veces en una organización se recurre al reclutamiento interno. En ciertas ocasiones, los empleados quieren evolucionar y cambiar de puesto de trabajo... Gracias a las capacitaciones, el individuo tiene mayores posibilidades de realizar una movilidad interna.



El hecho de que el Live Learning tenga ventajas como las de ahorro de tiempo y costo, permite una mayor participación de los empleados en programas de formaciones y por consiguiente una mayor capacitación. La empresa, además, posee un alto conocimiento sobre sus empleados y sus capacidades y muchas veces privilegia la candidatura de uno de ellos respecto a la de alguien del mercado.

Es fácilmente accesible

Por lo general alcanza con hacer click en un link para acceder a este tipo de formaciones. Estas están disponibles todo el tiempo, en cualquier lugar y para todos los colaboradores. Así, según Chantal D'Halluin (2003), una empresa observó una tasa de participación superior al 100%: colaboradores que no formaban parte del público al cual las formaciones estaban dirigidas en un principio, han seguido espontáneamente los módulos de capacitación.



Mejora la posibilidad de transferencia

Al estar directamente relacionadas con la actividad de la empresa y combinar diferentes métodos de aprendizaje, tales como la simulación de situaciones particulares, es probable que el individuo tenga la oportunidad y pueda aplicar posteriormente a la práctica lo aprendido en formaciones.

Permite una mejor reactividad

La actualización de contenidos es casi instantánea y encontramos la misma versión en todos los lugares y al mismo tiempo, independientemente del soporte tecnológico que se esté utilizando (intranet, Internet o plataformas).

En empresas que se dedican a la producción manufacturera, Nancy Lauzon (2003) señala las siguientes ventajas:

Permite al empleado simular una situación

Hay ciertas ocasiones en donde los riesgos de error podrían ser peligrosos o costosos. El Live Learning da la posibilidad al empleado, entre otras cosas, de simular aquellas situaciones y aprender a reaccionar de determinada manera, a solucionar ciertos problemas y a prever determinadas situaciones. De esta forma se pueden disminuir los riesgos de error.



Permite al empleado una mejor visualización



Una vez más, el Live Learning le permite al individuo, a través de situaciones de simulación, visualizar aquello que en un contexto real no podría debido a la rapidez de ejecución de la operación o la estructura física del equipo. Siguiendo su propio ritmo, el sujeto puede visualizar la situación cuantas veces lo considere necesario. Por ejemplo, una empresa del sector

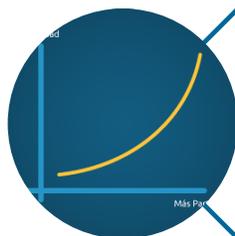
bioalimenticio hizo uso de este tipo de formaciones para permitir a sus empleados ver en cámara lenta etapas de producción que en la realidad se desarrollan tan rápido que es difícil captarlas con el ojo humano.

Permite reproducir sonidos

Hablamos aquí de sonidos que forman parte del ambiente de trabajo, tales como las diferentes alarmas, ruidos producidos por ciertos equipos, entre otros, que deben ser reconocidos rápidamente para accionar de la manera más adecuada.



Volviendo un poco a los paradigmas de las formaciones, sea cual fuere el enfoque que le de la empresa, el Live Learning le permite alcanzar el éxito con mayor seguridad. Veamos caso por caso:



Enfoque administrativo : el Live Learning facilita la accesibilidad a menor costo y permite por lo tanto aumentar la cantidad de participantes.



Enfoque popular : además de aumentar la cantidad de participantes, el hecho de que cada uno pueda seguir su ritmo, rever el material e intercambiar opiniones con sus compañeros aumenta su satisfacción. Además, implica que el empleado esté interesado en participar. Así, generalmente se trata de capacitaciones de interés para el individuo.



Enfoque competencia : al tener más acceso y más posibilidad de seguir mayor cantidad de programas de capacitación, es probable que el individuo adquiera más competencias y por ende aumente sus capacidades y conocimientos.



Enfoque terreno : los live-learning son programas especialmente elegidos por las empresas para una situación particular. Se aplican especialmente a la realidad de cada organización. Son dirigidas con coherencia y homogeneización y por ende permiten una mejor transferencia al terreno laboral.



Enfoque proyecto de empresa : como hemos dicho anteriormente, este tipo de capacitaciones permiten dar un mensaje único, coherente y una mejor alineación estratégica. De esta manera, facilitan la contribución con el proyecto empresarial. Además, son una forma de comunicar los objetivos empresariales y de focalizar todos los esfuerzos en pos de sus alcances.



En conclusión, las TIC aumentan la accesibilidad de las formaciones. Queda entonces desarrollar una « cultura de aprendizaje » de manera tal que los empleados se apropien del acto de capacitarse y que la formación sea integrada en el proceso laboral. Indudablemente, uno de los desafíos del Live Learning es el de hacer frente a la competencia, haciendo hincapié en la gestión del capital humano de la empresa y generando así ventaja competitiva gracias al desarrollo de recursos inimitables.



Conclusión

Capacitar a sus empleados implica una lógica de win-win ya que, por un lado, les permite a ellos aumentar su « empleabilidad » y mejorar sus capacidades y por el otro, le permite a la organización mejorar su rendimiento. Es por ello que los empleados no deberían solamente formarse con respecto a su puesto de trabajo actual, sino también adquirir competencias más generales para poder ser polivalentes en el terreno y así ser capaces de entender y tratar la demanda del cliente. La idea de una capacitación empresarial es generar capital humano, que tendrá un valor estratégico ya que permitirá mejorar la eficacia y eficiencia de la organización y contribuir con la ventaja competitiva.

Por todo ello, una vez más recalco la importancia de considerar a los programas de formaciones como una inversión tanto para la empresa como para el individuo en sí. Hay que ser conscientes que, tal como lo afirma Tim Weyland, es mucho más difícil copiar la capacidad de mano de obra que copiar un programa de marketing o un producto. Además, la realidad es que una organización no debe estar interesada en copiar un plan de capital humano de otra, sino que debe buscar un plan único que sea el adecuado para la situación concreta de la organización, para su propio modelo de negocios y sus objetivos particulares. Así, si usted crea su propio capital humano y la capacidad de sus empleados, el resultado será la obtención de una poderosa ventaja competitiva que no podrá ser fácilmente copiada en el mercado.

Siendo consciente de los mayores frenos para ejecutar programas de capacitación (tiempo y costo) considero que el Live Learning tiene muchas ventajas indiscutibles y que por lo tanto, hay que explotarlas, teniendo siempre en cuenta que el progreso de su empleado, implica también un progreso para su empresa.



Bibliografía

Libros

- Carré P. (2001), De la motivation à la formation, Paris: L'Harmattan.
- Dubar, C. (2004), La formation professionnelle continue, Paris: La Découverte.
- Guyot, J-L., Mainguet, C. (2006), La formation professionnelle continue: stratégies collectives, Bruxelles: De Boeck & Larcier s.a.
- Guyot, J-L., Mainguet, C. (2005), La formation professionnelle continue: enjeux sociétaux, Bruxelles: De Boeck & Larcier s.a.
- Laroche, R. & Haccoun, R.R. (2000), « Buts complémentaires et contradictoires de la formation du personnel : Une typologie intégratrice ». Congrès de l'Association International de Psychologie du Travail de Langue Française. Rouen, 25 pages.
- Pemartin, D. (2005), « Sur le contexte et les enjeux de la démarche compétence ».
- Stankiewicz, F. (2007) « Manager la formation et l'apprentissage » in Manager Rh : des concepts pour agir. Bruxelles : De Boeck & Larcier s.a.

Artículos científicos

- Baujard, C. (2006), « Modes d'apprentissage e-learning » Vers quelle cohérence organisationnelle?, La Revue des Sciences de Gestion, n 220-221, p. 189-199.

- 
- D'Halluin y al. (2003), « Les formations en ligne » Points de vue de responsables de grandes entreprises de la distribution et des services, Distances et savoirs, Vol. 1, p. 517-531.
 - Kang, D. (2007), « Perceived organisational justice as a predictor of employees' motivation to participate in training », Research and Practice in Human Resource Management, n 15(1), pp. 89-107.
 - Lauzon, N. (2003), « e-learning, pratiques et politiques organisationnelles en entreprise », Distances et savoirs, Vol. 1, p. 471-488.

Reportes

- Harvard Business Review (2013), « The Impact of Employee Engagement on Performance ».
- Harvard Business Review, « Taking Measure of Talent ».
- Tim Weyland, « 10 Principles for Building an Effective Human Capital Plan », TriNet.



"Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to"

- Richard Branson -

Presentado por

