

## ***La importancia de la capacitación y el desarrollo***

Henrik Mansson, Vicepresidente a nivel superior de RH, Movenpick Hotels & Resorts, comparte su punto de vista sobre la importancia de capacitación y desarrollo.

Henrik Mansson: Creo firmemente en capacitar, aprender, y desarrollar como parte del camino de una organización de realmente avanzar y cumplir con las promesas. Pienso que la mentalidad es lo que es la diferencia fundamental si el aprendizaje y desarrollo van a funcionar o no en la organización.

La mentalidad que nuestros líderes necesitan adaptar con los mensajes de aprendizaje. ¿Cuál es el propósito del aprendizaje, de la educación, de la capacitación? ¿Cómo se relaciona con los objetivos estratégicos de la organización? ¿Nos hemos asegurado que la capacitación y el aprendizaje, digamos en desarrollo de liderazgo, en sí esté alineada con los valores de la organización, los principios que son realmente están siendo comercializados y comunicados y experimentados dentro de la organización? ¿O si en sí va a ser lo opuesto a lo que los valores y promesas son?

La capacitación y aprendizaje, desarrollo de la educación es sumamente importante para una organización. Sumamente importante. Es muy importante que no se convierta en edutainment, en educación y entretenimiento. No sólo se trata de motivación. En sí se trata de algo mucho más que eso. Así que, cuál es la clave para que el aprendizaje y desarrollo tengan éxito en una organización es que el mensaje que está siendo transmitido a través, digamos, desarrollo del liderazgo u otros programas más prácticos o basados en conocimiento, es que está alineado con la visión y los valores de la organización, de modo que el lenguaje y la filosofía que se está comunicando en una situación educativa de aprendizaje y desarrollo -- ya sea que sea en línea, o por estudios propios, o en la capacitación dentro de un salón de clase, capacitación más tradicional -- que siempre esté apoyando la postura y la dirección y los valores, la cultura, de la organización.

Otro aspecto que sin duda es clave para el aprendizaje y desarrollo para que tengan impacto es que hay un informe preliminar antes de que un individuo vaya a una sesión de capacitación, que las expectativas del superior directo y del empleado en sí es muy clara en el motivo por el cual irán a la sesión, que es lo que quieren que aprendas de ella. Y también capacitación posterior, conforme el participante regrese muy emocionado de la capacitación, regresando a la organización queriendo implementar quizás nuevas formas de mirar las cosas, quizá nuevos procesos que hayan aprendido durante la capacitación y educación, que también hay una oportunidad de realmente dar parte con el superior directo, quizá con el equipo alrededor de la persona que ha ido a la capacitación de modo que haya una comprensión de la correlación antes, durante, y después de la capacitación, así que posterior a la capacitación.

Y además, repito, que el aprendizaje que se está dando esté alineado con las formas en que hacemos las cosas por aquí. Sabemos que a veces regresamos de una sesión de capacitación muy emocionados sobre lo que hemos aprendido, pero en sí las políticas, los procedimientos, las formas de hacer las cosas en una organización en sí son contraproducentes a lo que se ha aprendido. Así que muy pronto después de una capacitación, el empleado regresa a la misma forma de trabajar porque el sistema, las políticas, la cultura, no respaldaron ese nuevo aprendizaje.

Eso quiere decir que la administración superior necesita involucrarse mucho más en el aprendizaje y desarrollo en el contenido, en el pensamiento al respecto, y también cómo el aprendizaje y desarrollo encajan en el panorama general de impulsar la organización hacia adelante, impulsar los objetivos estratégicos y la visión de la organización hacia adelante. Eso es absolutamente clave. ...el empleado en sí está al mando de su propio destino.

Otro punto importante en el aprendizaje y desarrollo es que el empleado está en sí al mando de su propio destino. Así que ya que la gente tiene una opción de unirse a una organización y dejar una organización, queremos y necesitamos involucrarnos desde el principio en ese diálogo con el empleado entre el superior directo, el empleado, la gente alrededor del empleado, y realmente averiguar ¿con qué quieren contribuir? ¿Cuál es su voz? ¿Cuál es la contribución que quieren hacer en la organización no sólo en el papel, pero cuál es el plan profesional a largo plazo? ¿Cuál es la ambición del empleado?

Así que sin duda necesitamos reflejar ese diálogo en un plan de desarrollo personal. Y este plan de desarrollo personal es un plan de desarrollo entre dos personas. Es la organización o el líder y luego el empleado. El líder necesita ayudar a hacer más fácil el desarrollo para que se dé, así que el enviar al empleado y fomentar las oportunidades de aprendizaje y desarrollo para el empleado. Y también el empleado necesita alzar la mano y decir, "Aquí hay una buena oportunidad par mí para avanzar en plan de desarrollo profesional".

¿Cómo una organización en el sector del servicio necesita abordar la capacitación y el desarrollo de forma distinta a otras organizaciones en otros sectores? Pienso que el sector de servicios podría necesitar observar la forma en que nosotros abordamos el aprendizaje y desarrollo un poco distinto a como lo hacen otros sectores.

Un par de consideraciones que necesitamos tomar -- los sectores de servicios por lo general funcionan las 24 horas, los 7 días de la semana, lo cual quiere decir que necesitas encontrar oportunidades para capacitación durante el día, posiblemente que se programe durante los tres turnos. También, el acceso a computadoras puede que en sí no sea tan alto como en otros sectores. A veces tenemos que sólo hay una computadora o el acceso a una computadora es de una por 30 personas. Tratamos con las dificultades de que se hablen varios idiomas por distintos empleados en una propiedad en la organización. Necesitamos abordar estos asuntos. Para los superiores directos, hemos visto que el aprendizaje en línea y el estudiar por en cuenta ha sido de sumo éxito. El aprendizaje E-Learning ha sido algo grandioso, mucho más alto que lo que pensamos en un principio. Esto quiere decir que para el gerente de RH y los superiores directos, necesitan tomar en cuenta todos estos aspectos al diseñar y desarrollar una trayectoria profesional y programas de desarrollo para respaldar una trayectoria profesional dentro de la organización. En el siguiente video, Henrik Mansson habla de cómo las organizaciones han empezado a producir beneficios logrados por medio del desarrollo profesional. También trata cómo la capacitación y el desarrollo de éxito se puede evaluar.

Pienso que hay mucho que podemos hacer en este sector para mejorar la capacitación, aprendizaje, y desarrollo. Primero es ver a los individuos como individuos. Donde sea que se ubiquen en nuestra organización, cada individuo trae consigo un conjunto de habilidades, formación, experiencia, idiomas, etcétera. Lo que necesitamos hacer es sacar provecho de los puntos fuertes del individuo

y diseñar un plan de desarrollo que sea individual. Una solución no es buena para todos. Y sabemos que la Generación Y o los mileniales que están ingresando a nuestro sector hoy en día, esperarán esto. Y con mucha razón. Traerán consigo mucho tiempo, energía, y ambición a nuestro sector. Necesitamos apoyarlos para poder desarrollarlos para que alcancen su potencial completo profesional y ambición a donde quieren llegar.

Las compañías que tendrán éxito en el modelo de aprendizaje y desarrollo para el futuro serán las que puedan identificar las necesidades individuales de desarrollo, ambiciones, vacíos, junto con los empleados y realmente cumplir con esto con una trayectoria individual y personalizada de desarrollo. Tendrán un enorme éxito.

### Evaluando la capacitación y desarrollo

Así que el evaluar la capacitación y el desarrollo y lo que es capacitación y desarrollo con éxito no es una tarea fácil. Hay algunos factores que deben ser evaluados. Podemos tomar en cuenta cómo el aprendizaje y desarrollo realmente y por último afectan la satisfacción del cliente, rotación voluntaria del personal, crecimiento de los ingresos, puntajes de la participación de los empleados. Eso es bastante fácil.

Sin embargo, es importante, de realmente tratar de asociar el aprendizaje y el desarrollo a algunas de estas métricas de negocios más difíciles. También es importante cuantificar la capacitación, el aprendizaje, y desarrollo en el tipo de valores y la visión que tiene la compañía. Es más difícil cuantificar un cambio en la conducta. ¿Cómo se cuantifica eso? Bueno, unas de las cosas que se pueden tomar en cuenta son cuáles son los valores y los aspectos culturales de la empresa de la cual se sienten orgullosos, que realmente quieres creer en la organización. Y al indagar en la encuesta de participación del empleado, estoy seguro que pueden ver algunos movimientos graduales y mejoras en ciertos campos donde ha habido una concentración en un campo en particular.

Algo más que las organizaciones deben hacer para cuantificar la eficacia de la capacitación es por supuesto trazar un punto de referencia con organizaciones de punto de referencia. ¿Cómo los excelentes lugares para trabajar y su índice en sí se comparan a las métricas internas que tenemos en nuestra propia organización? Eso es absolutamente importante y absolutamente clave. Sin duda es importante cuantificar cualquier actividad de capacitación y la eficacia de la capacitación que estamos realizando. Eso ni se cuestiona.

Sin embargo, mucho más importante es que tengamos una mentalidad de liderazgo superior que la capacitación y el impacto de la capacitación, lo que se ha alineado a los objetivos estratégicos de la compañía, lo que tiene para apoyar la cultura y las conductas que queremos ver en la empresa. Tiene un impacto masivo. La administración a nivel superior necesita involucrarse en no sólo saber qué capacitación se le da a la gente en la organización, pero en sí participar, co-facilitar, co-cumplir, y sobre todo hacer un seguimiento. Hacer un seguimiento de la participación de la gente en la capacitación, cuál ha sido el impacto, cuál ha sido el aprendizaje, y estar lo suficientemente dispuesto a hacer los cambios que queremos realizar y que queremos lograr al capacitar a nuestra fuerza laboral.

### La importancia de la capacitación y el desarrollo