

*Universidad Estatal a Distancia*  
*Maestría en Administración de Empresas*  
*Énfasis en Mercadeo*

*Trabajo Final de Graduación*  
*“Maximize el valor de su empresa por medio del*  
*desempeño de sus colaboradores, haga un*  
*Benchmarking con los líderes.”*

*Alumnos*  
*Wendy Silesky*  
*Mauricio Girón*

***Maximize el valor de su empresa por  
medio del desempeño de sus  
colaboradores, haga un  
Benchmarking con los líderes.***

***Lo que los líderes hacen.***

***Como lo hacen.***

***Las 10 tendencias del futuro.***

***Por:***

***Wendy Silesky.***

***Mauricio Girón.***

***Resumen:***

*El presente ensayo tiene como finalidad mostrar cómo las compañías enfrentan el desafío de lograr sus objetivos a través de la implementación exitosa de los planes de Mercadeo.*

*Cada vez más el éxito de la mezcla de mercadeo Plaza, Promoción, Distribución y Producto, depende del desempeño del recurso humano asignado a la implementación de estas estrategias.*

*Las mejoras en el desempeño se logran por medio de la capacitación efectiva (Las habilidades y conocimientos que los colaboradores necesitan en momento que lo necesitan!). Esto se puede lograr mediante un diagnóstico de necesidades, a cargo de personal especializado, que garantice objetividad y que permita optimizar las habilidades y conocimientos necesarios para incrementar el desempeño.*

*Usando como referencia el “ Quinto Reporte Anual de la Industria de la Asociación Americana de Capacitación y Desarrollo Humano del año 2002”(ASTD por sus siglas en inglés).<sup>1</sup> se discutirán las principales tendencias de las compañías líderes en la comercialización de productos y*

---

<sup>1</sup> The 2002 ASTD State of The Industry Report. Copyright February 2002 ASTD.

*servicios, que han brindado especial atención a invertir en Capacitación de los colaboradores que implementan las estrategias de mercadeo, la forma en cómo lo hacen y, finalmente, las tendencias que en un futuro regirán las mejoras del Desempeño Humano.*

*Dadas las tendencias claves de hacia a dónde la Industria de Capacitación está siendo dirigida, qué se espera en un futuro cercano del ambiente de trabajo y del aprendizaje de los empleados en las organizaciones en las que ellos trabajan?*

*El incremento en la presión de las utilidades, de la diversidad cultural, de las organizaciones globales y el acortamiento de los ciclos de negocios son tendencias firmes en los últimos años que no se disiparán.*

*Las organizaciones y aquellos responsables del desempeño y aprendizaje en el lugar de trabajo están claramente ajustando lo que **“la Gerencia de Capacitación”** deberá proveer, cómo lo hará, y cuánta capacitación deberá proveerse. Muchas compañías están capacitando mayor cantidad de empleados como nunca antes lo habían hecho, incrementando sus gastos a pesar de los difíciles tiempos financieros.*

*Como siempre existen compañías líderes que muestran cómo hacer el mercadeo y la capacitación relevante a las necesidades de sus empleados y del negocio mismo.*

*La capacitación se está volviendo un factor clave de desempeño a todos los niveles: individual, grupal, procesos, unidad de negocios, y organizaciones completas.*

*En los diferentes comités de Directores, la capacitación está siendo considerada un factor crítico en el éxito de las organizaciones.*

*En una era cuando el valor de una organización reside más en el capital intelectual y menos en sus activos financieros y físicos, la capacitación será más importante que nunca antes.*

*La pregunta es: están usted y su organización dispuestos a enfrentar este desafío en el futuro o sólo lo mirarán pasar de lejos?*

*A continuación se abordarán temas relacionados a Capacitación y Capacitación orientada al Desempeño.*

## ***Diga no a la Capacitación de Moda:***

*Las modas gerenciales vienen y van, dejando desilusionados a los empleados en su camino. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, una moda es: “ un evento que es tomado con gran entusiasmo por un corto período de tiempo”. La palabra clave aquí es: **Breve**. Porqué? Algunas iniciativas se convierten en modas debido a que las compañías no invierten el tiempo necesario para llevarlas a convertirse en verdaderamente beneficiosas. Y a veces, el tiempo no se ha invertido porque la iniciativa no ha tenido el poder suficiente para comenzar.*

*Algunos profesionales describen sus peores experiencias en el manejo de las modas gerenciales, entre ellas se pueden mencionar en los últimos años: Reingeniería, Gerenciamiento de la Calidad Total, Inteligencia Emocional, Equipo Virtuales, The Balance Scorecard, etc. Incluso algunas iniciativas han caído bajo la sombrilla de las modas, por ejemplo “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” de Stephen Covey; “La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de las Organizaciones de Aprendizaje” de Peter Senge y “La iluminación del Empowerment” de William Byham.*

*Todas las iniciativas tienen el potencial de mejorar las organizaciones y, ciertamente, muchas compañías se han beneficiado de ellas, pero el verdadero hecho de que algunas compañías se han lucrado de estas iniciativas las ha tornado en modas.*

*Frecuentemente sucede que en las conversaciones entre ejecutivos, este tipo de iniciativas son discutidas y de la noche a la mañana forman parte de los programas de capacitación. Las reacciones que esto provoca en los colaboradores varían desde la sorpresa, aceptación y hasta el disgusto por la implementación de este tipo de programa.*

*Muchos de estos conceptos están siendo utilizados por algunos consultores que buscan únicamente lucrarse de las tendencias actuales. Debido a todos estos factores estos nuevos conceptos pueden llegar a finalizar incluso antes de haber sido adoptados por las compañías.*

### ***Enfóquese en “desempeño” no en “capacitación”:***

*Típicamente las compañías y las diferentes industrias solicitan “Capacitación” (Queremos este curso de: manejo tiempo, resolución de conflictos, etc.) y muchas veces no están dispuestos a discutir otras opciones. No ha existido un análisis de necesidades, como tampoco un análisis minucioso del desempeño a mejorar, el lema en general es: “La sentencia va primero, el veredicto puede esperar”. Esto significa que muchas veces los cursos de capacitación se solicitan simplemente porque algún ejecutivo piensa que son necesarios. Muchos de estos cursos de capacitación pueden ser de utilidad, pero si estos no cubren la brecha de desempeño que permita implementar efectivamente las estrategias de Mercadeo de la empresa, muchos de estos cursos serán únicamente un curso más para los participantes.*

*En este sentido la inversión realizada en la capacitación no tendrá todo el beneficio que está pueda dar en el desempeño final de la empresa. El alineamiento entre los objetivos de la compañía y los objetivos de los diferentes departamentos es vital para lograr el desempeño deseado.<sup>2</sup>*

### **Cómo realizan la capacitación las organizaciones líderes ?**

#### ***Tendencias en Contratación de Recursos Externos (Outsourcing)***

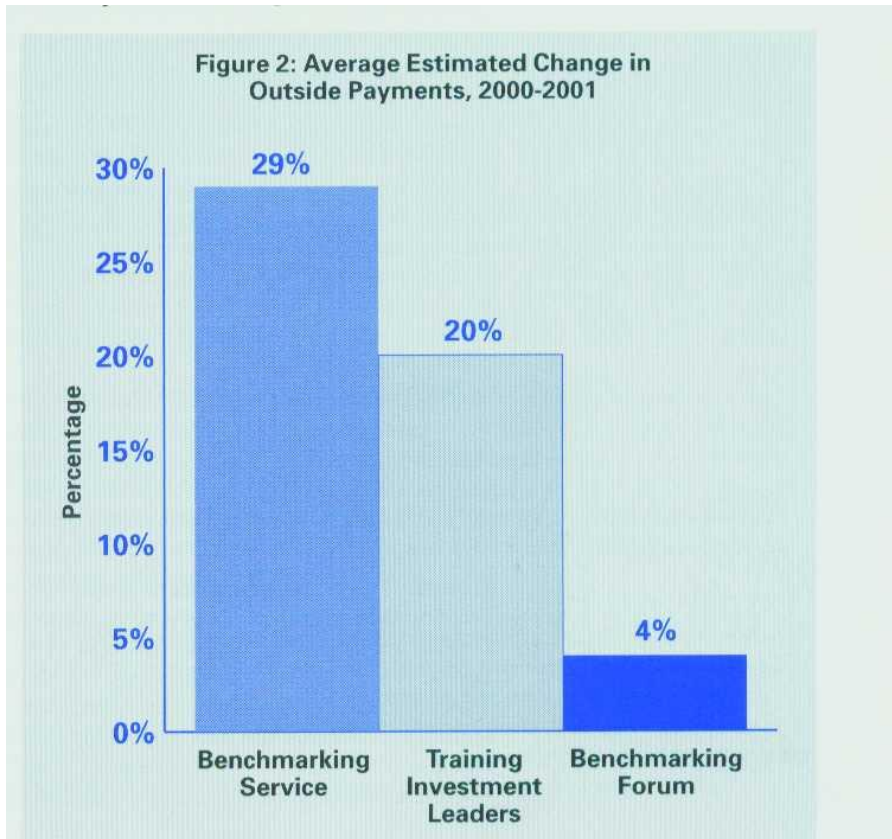
*La manera en qué las compañías realizan la capacitación varía en dos formas: utilizando recursos internos de la compañía tales como: entrenadores, facilitadores, diseñadores instruccionales, entre otros. La segunda consiste en la contratación de compañías externas (de aquí en adelante le llamaremos Outsourcing).*

*Las compañías que participan en el servicio de Benchmarking de la ASTD pronosticaron un gran incremento entre los años 2000-2001 (29% como promedio) en el ramo del Outsourcing. Mientras que los líderes de inversión en capacitación y el foro de Benchmarking predijeron menores niveles de crecimiento (20%-4%, respectivamente).*

---

<sup>2</sup> Harbur, J.L The Basics of Performance Measurement. New York: quality Resources, 1997.

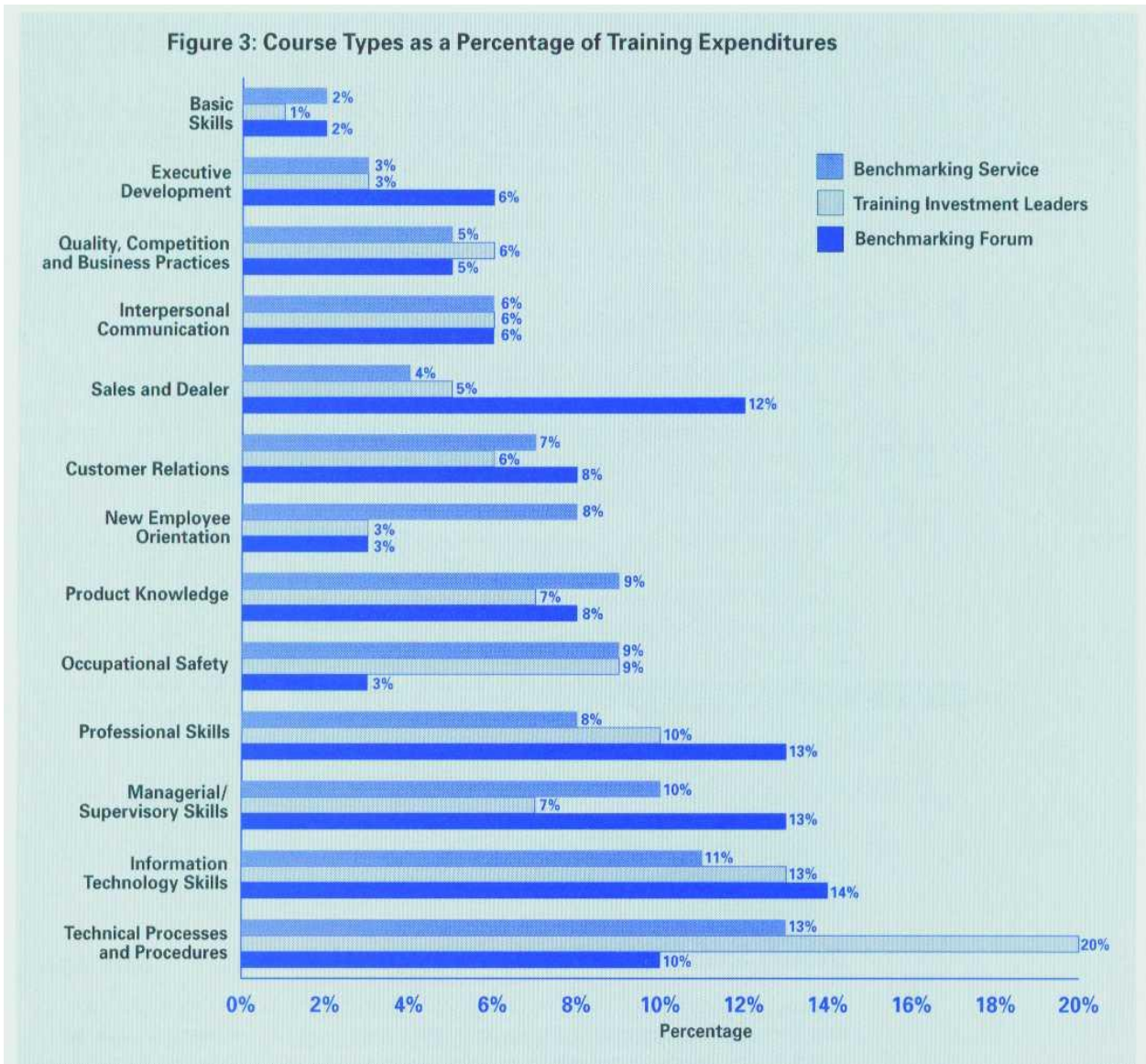
*Ciertamente las compañías están buscando cada vez más la ayuda de recursos externos para la capacitación de sus empleados, como se observa en el Gráfico 1 el promedio de crecimiento fue de un 29%.*



*Gráfico 1. Adaptado de: The 2002 ASTD State of the Industry Report.*

### ***Tipos de Cursos Implementados***

*Otra manera de poder evaluar cómo las compañías están invirtiendo sus presupuestos de capacitación es examinar los temas o tipos de cursos que son implementados. Tal como se muestra en el gráfico 2, podemos concluir que muchas compañías están invirtiendo en la implementación de procesos técnicos así como también en tecnología de información (Cursos de cómo utilizar software de trabajo en oficinas) 20% y 13% respectivamente. Otro de los temas en los que más se invierte es: desarrollo de las habilidades de supervisión y gerencia (7%), quedando al final el desarrollo ejecutivo (3%), habilidades básicas y capacitación en ventas.*



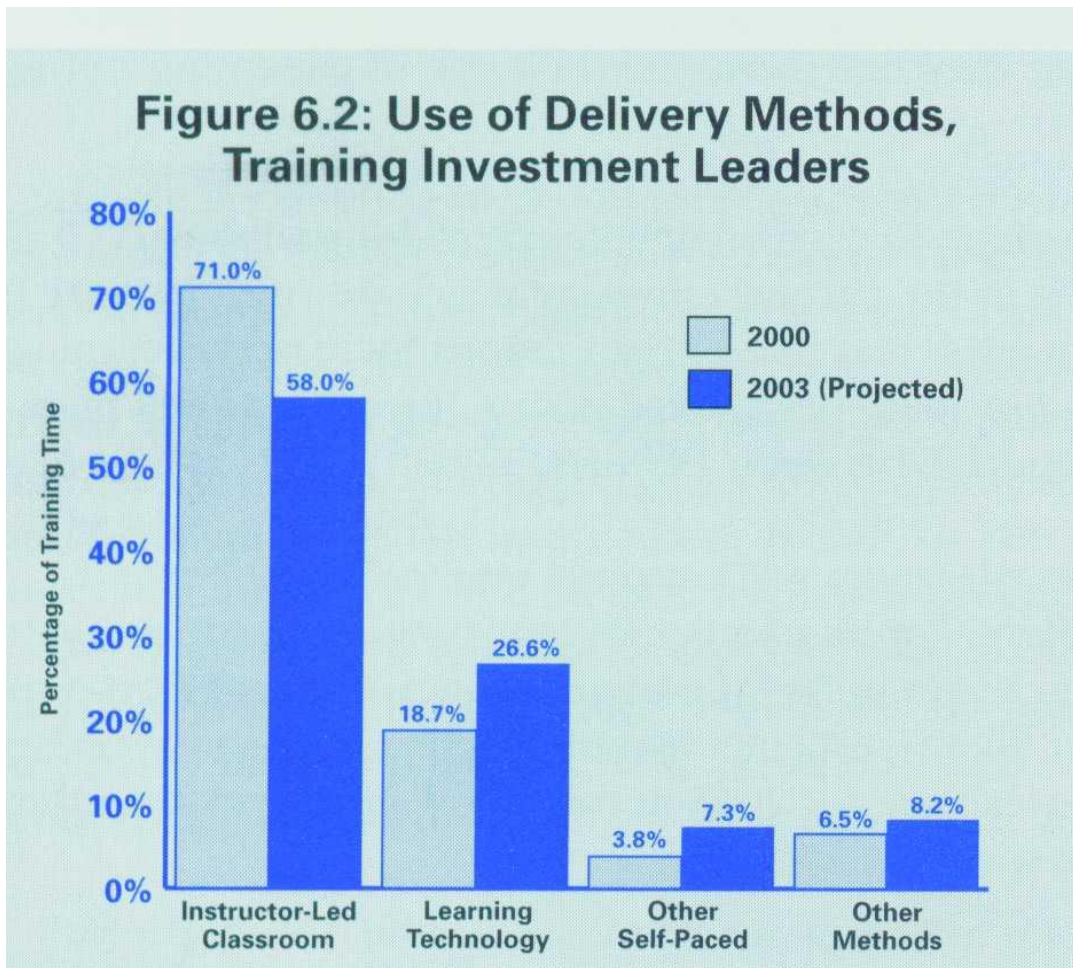
*Gráfico 2, adaptado de: The 2002 ASTD State of the Industry Report.*



## ***E- Learning***

*Por muchos años el reporte de la ASTD ha encontrado que las organizaciones están proyectando capacitar cada vez menos en el salón de clases, se proyecta un cambio del 71% en el año 2001 a un 58% en el año 2003.*

*La capacitación realizada por “E-Learning” crecerá de un 18.7% a un 26.6%, esta tendencia parece reforzarse después de los acontecimientos del 11 de septiembre del 2001, los cuales han influido en reducción de costos de viajes, sin restar importancia a la necesidad de la capacitación “Justo a Tiempo”. Gráfico 3.*



*Gráfico 3. Adaptado de: The 2002 ASTD State of the Industry Report.*



## ***Tipos de Tecnología de Aprendizaje***

*Dos aspectos a considerar en el uso de tecnología de aprendizaje son:*

*1. Los métodos de presentación de la información, entre estos los más importantes son el multimedia, capacitación presencial y las teleconferencias.*

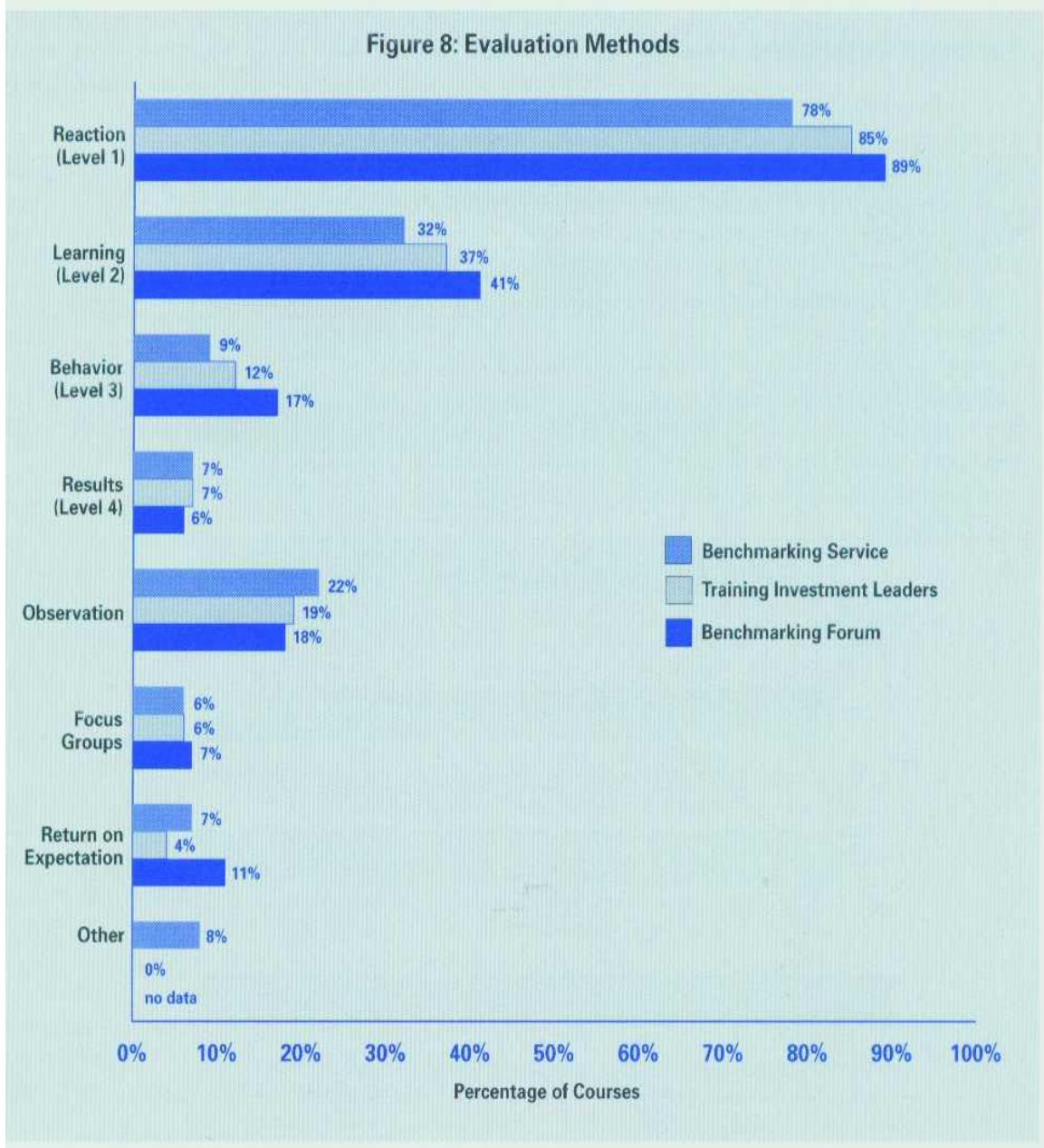
*2. Los métodos de distribución de la información, entre ellos se tienen los cd-rom, e-mail, Intranet, redes locales y finalmente el internet.*

*Proyecciones para el año 2003 sugieren que la variedad de tipos de tecnologías de aprendizaje en las diferentes organizaciones continuará incrementando. Entre el 28 y 30 % de los cursos están proyectados a tener un componente multimedia. Entre los métodos de distribución, entre el 22 y el 24% de los cursos usarán las intranets corporativas.*

## ***Uso de Métodos de Evaluación***

*Como parte de un esfuerzo para saber como las empresas responden al desafío de la capacitación es importante conocer los métodos de evaluación tomando como referencia la escala de Kirkpatrick que tiene cuatro niveles de evaluación, desde la respuesta de reacción después de los cursos (nivel 1), la utilización de los conocimientos adquiridos (nivel 2), el cambio en el colaborador al implementar los conocimientos (nivel 3) y finalmente los resultados obtenidos después de la implementación (nivel 4).*

*La mayoría de empresas evalúa en el nivel 1 (85%), mientras que el nivel 4 es utilizado por apenas un 7%. Esto demuestra que todavía hay mucho espacio de análisis de la efectividad de la capacitación realizada. Ver gráfico 4. El uso de evaluaciones de aprendizaje y comportamiento disminuyeron con respecto al año anterior.*



*Gráfico 4. Adaptado de: The 2002 ASTD State of the Industry Report.*

## Uso de Prácticas para el Manejo del Desempeño Humano

En comparación con el año anterior, los participantes del Servicio de Benchmarking mostraron un cambio muy pequeño en el uso de las Prácticas de Manejo del Desempeño Humano, merecen especial mención las Certificación de Habilidades que está siendo utilizada en un 85%, y la Revisión de 360 grados en un 74%.

Las practicas más utilizada siguen siendo la revisión anual de desempeño (93%) y los planes individuales de desarrollo en un 100%, ver gráfico 5.

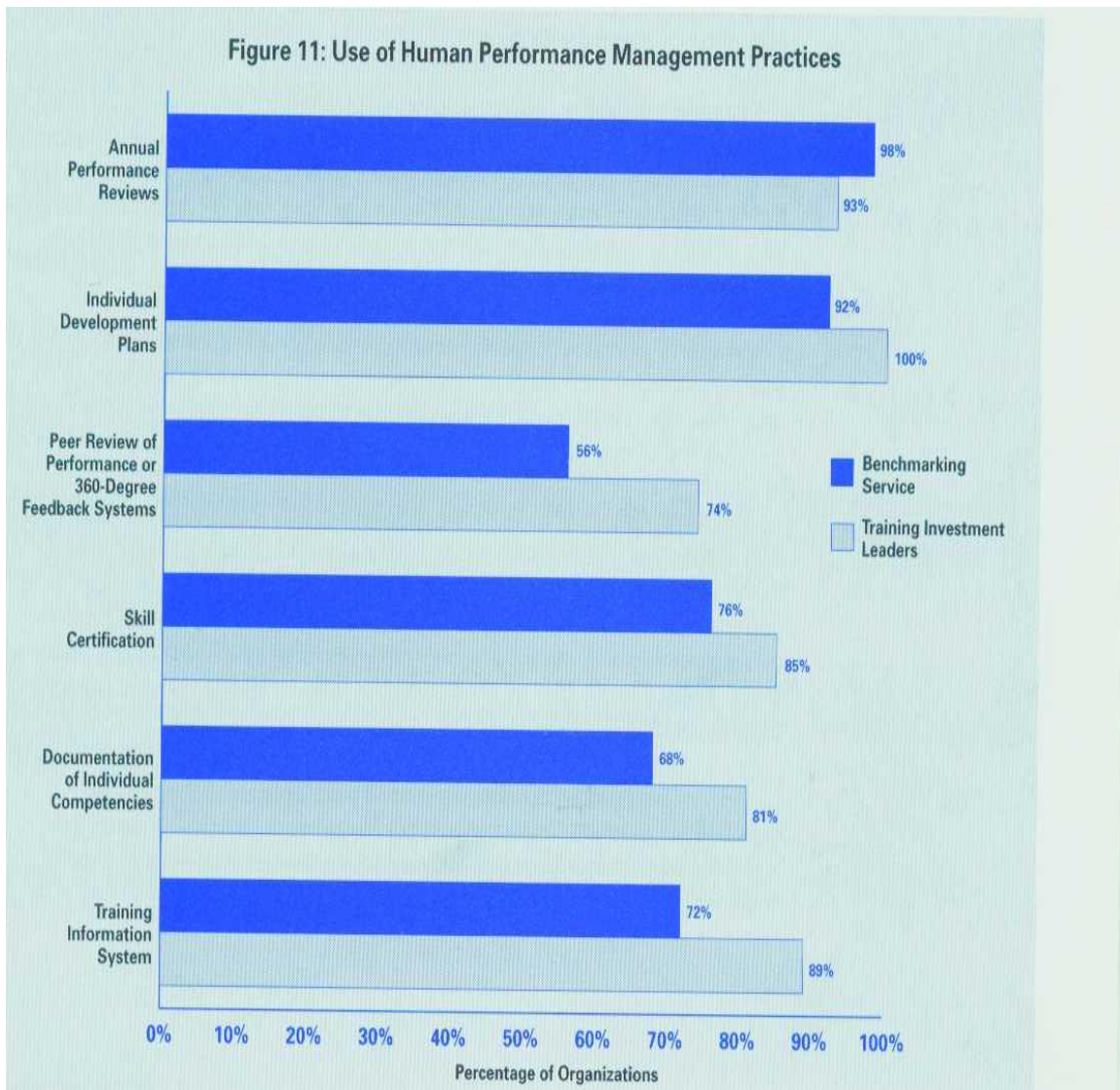


Gráfico 5. Adaptado de: *The 2002 ASTD State of the Industry Report*.

## ***Aprendizaje para el Desempeño***

*El reporte de la ASTD indica:*

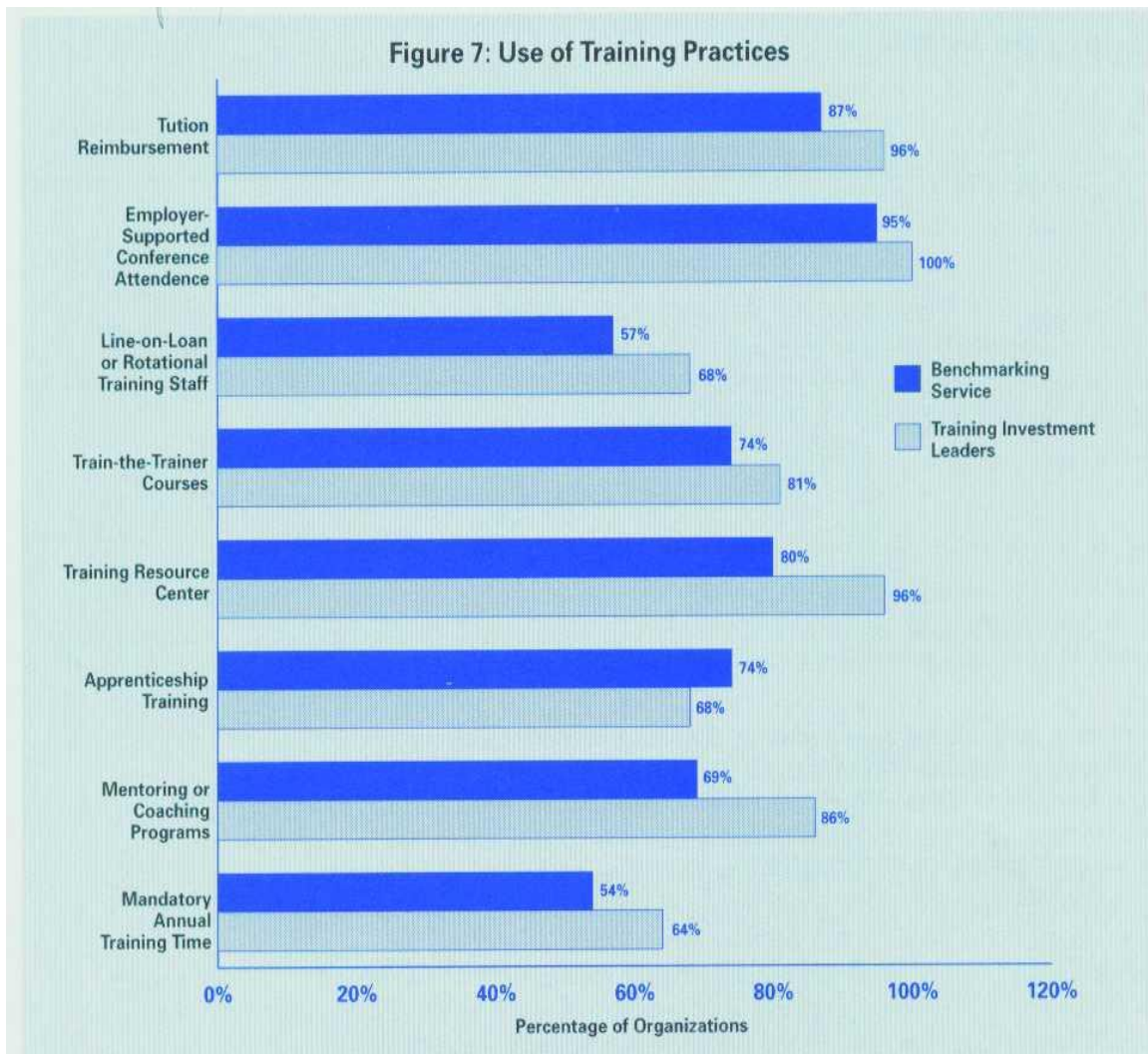
*“Mientras que nuestros números y métodos no nos permiten probar causa y efecto, año con año nosotros encontramos una fuerte relación entre las inversiones que realizan las organizaciones en capacitación y su desempeño. Cada año solicitamos a las compañías reportar sobre los siguientes indicadores de desempeño, que se relacionan a la implementación del plan de mercadeo cuando aplica:*

- *Utilidad total.*
- *Calidad de productos y servicios.*
- *Ventas y ganancias.*
- *Satisfacción del cliente.*
- *Satisfacción del empleado.*
- *Habilidad para retener empleados esenciales.*

*El cambio de desempeño de 1999, desempeño comparado con otras unidades, fueron dos índices que se utilizaron en la medición del desempeño global*

*Nuestro análisis de la relación entre capacitación y desempeño no tuvo excepciones este año. Capacitación aparece estar relacionada a ambas medidas en forma similares. Compañías experimentando una mejora en el desempeño entre 1999-2000 por ejemplo, reportaron capacitación a mayor porcentaje de empleados en 1999 comparado con el promedio. Ellos también estuvieron más deseosos de capacitar a sus entrenadores proveyéndoles de cursos como “entrenando al entrenador” en un 81%. Adicionalmente las compañías que mostraron mejoría hicieron mayor uso del mismo personal de capacitación”. Ver gráfico 6*

*Las compañías que reportaron un mayor desempeño que sus colegas en el 2000, a diferencia de los otros, capacitaron un porcentaje sustancialmente mayor de sus empleados a diferencia del promedio del 2000. Estas organizaciones también hicieron un uso mayor de las Prácticas de Capacitación entre ellas se encuentran, el pago por asistencia 96%, asistencia a conferencias 100%, juntas con mentores 68%, pasantías con colegas más experimentados 68%.*

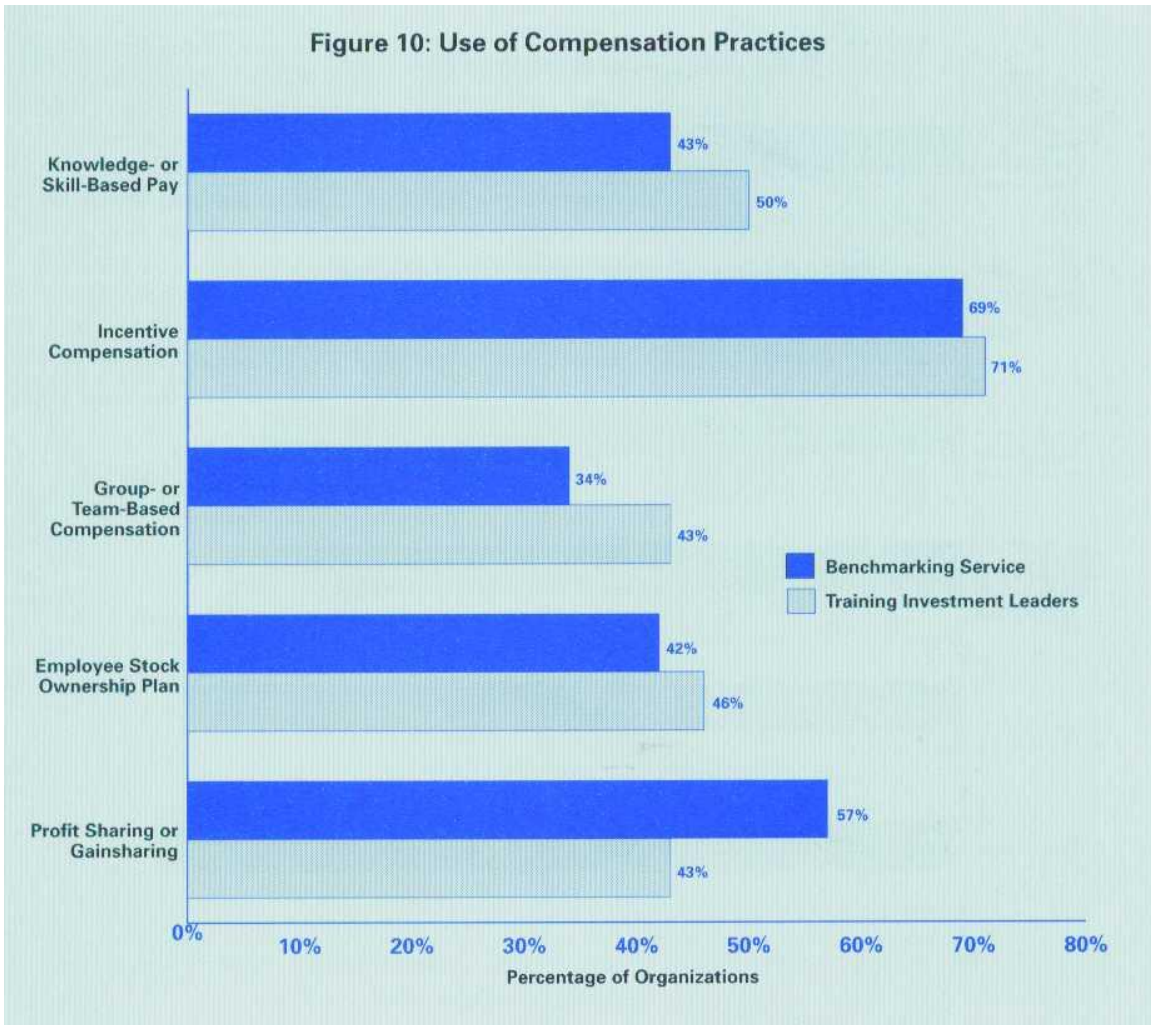


*Gráfico 6. Adaptado de: The 2002 ASTD State of the Industry Report.*

*En las practicas de compensación que los líderes de la industria utilizan se encuentran: pago de incentivos 71%, salario basado en conocimientos y habilidades 50%, participación de acciones de la compañía 46%. Lo que muestra que existe una variedad de opciones que las compañías pueden implementar con sus colaboradores, ver gráfico 7.<sup>3</sup>*

<sup>3</sup> The 2002 ASTD State of the Industry Report. Copyright February 2002 ASTD.





*Gráfico 7. Adaptado de: The 2002 ASTD State of the Industry Report.*

## ***Las 10 Principales Tendencias***

*“Future Search” es una poderosa herramienta para ayudar a las corporaciones y otros grupos de personas, para tener una visión conjunta del futuro deseado. Esta herramienta ha reunido representantes de los 8 grupos principales que fundamentan el desarrollo del sector de capacitación y desempeño:*

- 1. Practicantes del sector privado*
- 2. Practicantes del sector público y / o sin fines de lucro*
- 3. Gerentes de Alto Nivel*
- 4. Investigadores*
- 5. Proveedores de Capacitación*
- 6. Profesionales del área de Recursos Humanos*
- 7. Educadores*
- 8. Aprendices*

*Los participantes de esta herramienta identificaron, discutieron y votaron colectivamente sobre las tendencias que afectan el aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo. El resultado fue un ranking de las tendencias más influyentes, las cuales se describen a continuación en orden de importancia.*

- 1. Dinero: Cada día es mayor la presión de los accionista por las utilidades a corto plazo, esto resulta mayor presión de los empleado para obtener los resultados y/o una muestra clara sobre el retorno de la inversión.  
Esto significa que las intervenciones de capacitación deben ser efectivas a la primera oportunidad, no existe una segunda oportunidad para corregir errores.*
- 2. Diversidad: El incremento de la diversidad cultural de las inversiones, significa una mayor necesidad de personas con diferentes áreas de experiencia que les permita encontrar mejores formas de balancear lo “local” con lo global.*

*La búsqueda de la mejor solución corporativa debe incluir la opción de que todos los miembros que la conforman puedan ser representados al momento de tomar decisiones. De esta forma el compromiso de todas las unidades será mayor.*



3. *Tiempo: La creciente expectativa por productos y servicios “Justo a Tiempo” resulta en un menor marco de tiempo para el aprendizaje, esto se facilita algunas veces a través de la tecnología.  
En este medio cambiante la atención al uso de la tecnología será aún mayor para aquellos que quieran sobresalir en el servicio “Justo a tiempo”.*
4. *Trabajo: Con el incremento del trabajo virtual y la oficina virtual, las personas cada vez están físicamente desconectadas entre sí y tienen que aprender a trabajar en una manera diferente.  
Esto significa que todos los elementos que conforman la compañía deberán tener un alto nivel de motivación y desempeño por el trabajo. Ellos están solos el 90% del tiempo.*
5. *El Mundo: Cambios en la distribución en la población mundial – geográfica, económica, edad y raza- ponen nuevos desafíos a las organizaciones en la búsqueda del capital humano adecuado para poder ser exitosos.*
6. *Significado: En un mundo en que las cosas se observan en un constante cambio, cada vez más las personas están buscando por aquello que tiene significado para ellos y que está de la mano con sus creencias espirituales*
7. *Cambio: A medida que el ritmo del cambio parece ser más rápido, las personas cada vez más resisten el cambio y se preguntan porqué la tecnología ha avanzado tan rápidamente.*
8. *Conocimientos: A medida que el área de conocimientos es cada vez más importante en el mundo de la economía, lo que las personas conocen y hacen está tomando cada vez mayor importancia. Esto refuerza el hecho de que el aprendizaje nunca termina.*
9. *Tecnología: Cada vez más la tecnología se utiliza para automatizar el trabajo. Cambia el tipo de habilidades que las personas requieren y también transforma la forma en la que ellos aprenden. Cada día más las tendencias demuestran que se está dejando de lado el aprendizaje dirigido en un salón de clases. La variedad de opciones de la forma de entregar conocimientos y habilidades es mayor y por lo tanto, las personas deben adoptar nuevos estilos de aprendizaje.*
10. *El Cambio de la Relación entre Empleados y Empleadores y el aumento de trabajadores libres (Agente Libre) desafía las nociones tradicionales de una carrera. Esto conlleva dos posibles opciones: la*

*búsqueda de la independencia laboral o la consecución de un plan de carrera.*

## **Conclusiones**

*Para maximizar el valor de las empresas a través del desempeño de los colaboradores es necesario lo siguiente:*

- 1. Las capacitaciones para el personal debe ser basada sobre un diagnóstico de las necesidades reales de capacitación, que es el señalará los aspectos específicos en los cuáles los colaboradores necesitan trabajar para incrementar su desempeño individual.*
- 2. Evite implementar capacitaciones que estén de moda y si las implementa invierta el tiempo y recursos necesarios para permitir que estas se hagan una realidad.*
- 3. La observación y comparación de lo que hacen las compañías líderes en capacitación pueden servir como factor de referencia para todas aquellas empresas que estén interesadas en incrementar el desempeño de sus colaboradores.*
- 4. Debido a las diferentes maneras en que se pueden realizar las actividades de capacitación, la cuidadosa selección de la o las soluciones adecuadas para cada empresa deberá ser realizada por personas capacitadas y certificadas para hacerlo. Esto garantizará objetividad y se traducirá en aumento del desempeño de los colaboradores.*
- 5. Los métodos alternativos de enseñanza como E-learning, prometen disminuir los costos de capacitación (ahorro en costo de viaje, pérdida de productividad por ausencia laboral), así como también facilita la entrega de la misma en el momento justo.*
- 6. Para lograr el incremento del desempeño humano es necesario utilizar una combinación de diferentes prácticas, como las enlistadas en el gráfico 5. El uso de la combinación de estas prácticas será de utilidad no solamente para la evaluación sino para motivación de los colaboradores.*
- 7. La evaluación de la capacitación deberá realizarse idealmente en el nivel más alto de la escala de Kirkpatrick.*

## ***Recomendaciones***

*1. Las compañías deberían de utilizar el Benchmarking de las compañías líderes en inversión para auto evaluar y considerar nuevos modelos de desempeño, que como conjunto contribuyen a la implementación exitosa de los planes de mercadeo.*

*2. En un mundo globalizado en el que la información es abundante y cambia vertiginosamente, las habilidades y conocimientos en el “momento justo”, y la forma en que estos se hacen llegar a los colaboradores necesita de una evaluación cuidadosa y objetiva. Esto se puede lograr únicamente por medio de personal interno especializado ó con la ayuda de agentes externos que asesoren en la toma de decisiones de como alinear los conocimientos y habilidades necesarias para la implementación del plan de mercadeo. Es necesario valorar la especialización del recurso interno.*

*3. Cada compañías debe desarrollar un indicador de “valor del recurso humano”, este es un nuevo activo de las compañías. La realización de un plan estratégico implica la disponibilidad de personal competente y formado que oriente las actividades de la empresa hacia resultados de mayor crecimiento y rentabilidad, el desarrollo y retención de talentos se vuelve crucial.*

*4. Las compañía deberán cambiar la mentalidad de tener” gerencias de capacitación” y en su lugar debén de desarrollar “gerencias de desempeño”. Esto facilitará el seguimiento de las acciones emprendidas y evitará desviaciones entre los objetivos mercadeo y los resultados alcanzados por medio de la capacitación.*