

INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO: DIFERENCIAS CONCEPTUALES

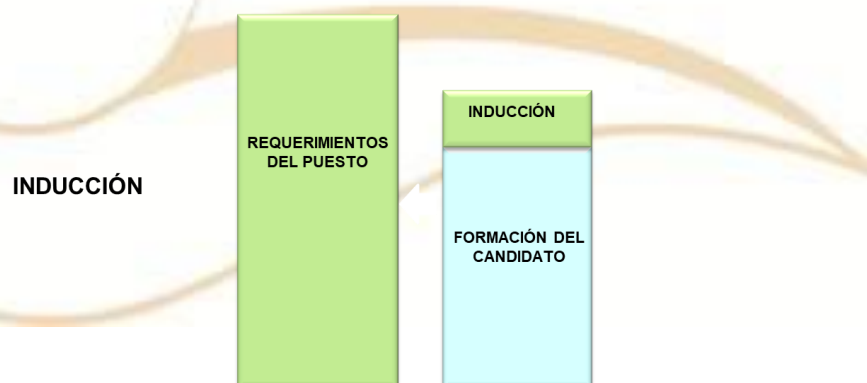
Jaime Antonio Gómez Mandujano

Aun cuando los términos inducción, capacitación, formación y desarrollo podrían considerarse similares y englobarse en el término genérico de *capacitación*, es posible acercarse a una definición, con el fin de identificar los alcances de cada uno de ellos. El momento en que se aplican es diferente, en tanto obedecen a propósitos también diferentes.

1. INDUCCIÓN

Se denomina inducción al proceso mediante el cual se procura *introducir* al individuo de reciente ingreso al conocimiento de la organización: la cultura organizacional, las estructuras, las líneas de mando, las instalaciones, sus derechos y obligaciones, sus funciones, etcétera, mediante la impartición de cursos o de pláticas informales, la ejecución de eventos informativos y de bienvenida, la entrega de información impresa y/o la realización de visitas guiadas.

Ilustración 1. Inducción y requerimientos del puesto



Fuente: elaboración propia

Los procesos de inducción tienen la finalidad de conseguir la *asimilación* de los individuos al contexto de la organización y, viceversa, que los individuos inicien el proceso de identificación con la organización a la que pertenecen y adopten rápidamente los comportamientos esperados.

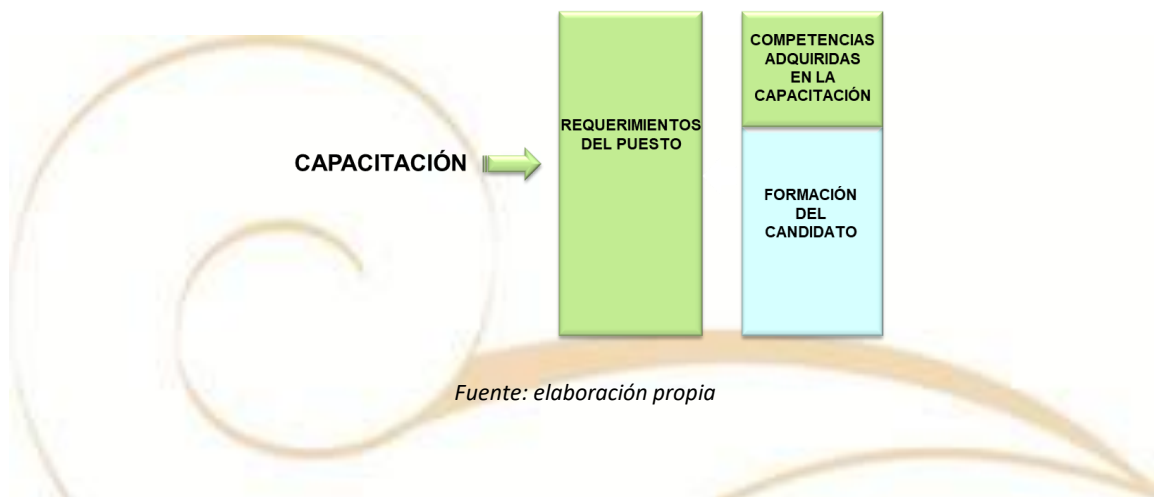
En algunos casos los procesos de inducción permiten al individuo adentrarse en el conocimiento de las tareas que tendrá asignadas, tal es el caso del personal que realiza funciones operativas de mensajería, recepción, atención telefónica, etcétera, por lo que la información obtenida en la inducción constituye una adición a los conocimientos inherentes a la formación del candidato, sin

que en su caso constituyan un efectivo programa de capacitación que permita equipararla a los requerimiento del puesto.

2. CAPACITACIÓN

La capacitación constituye el procedimiento mediante el cual la persona adquiere los conocimientos, aptitudes y habilidades que le permiten subsanar las insuficiencias de su formación, con relación a los requerimientos del puesto que desempeña, permitiéndole desarrollar las competencias requeridas para el eficaz cumplimiento de sus funciones.

Ilustración 2. Capacitación y requerimientos del puesto



Fuente: elaboración propia

De esta manera la capacitación obedece a un enfoque de corto plazo ya que se destina a la atención del desempeño inmediato, cumpliendo una función esencial: prepara para el desarrollo de funciones específicas. No es, a diferencia de la inducción, un proceso de introducción y de acercamiento al conocimiento de la organización, sino que es un proceso de preparación para que el individuo pueda efectuar el trabajo encomendado o pueda mejorar su desempeño en el cumplimiento de dichas tareas.

En ausencia de programas de capacitación o de programas convenientemente focalizados a esos fines, el individuo se ve en la necesidad de aprender a través de su propia experiencia, lo que significa un penoso proceso que involucra frecuentemente incontables reveses.

En contraparte los procesos de capacitación asistidos de programas de acompañamiento o de *coaching* en algunas funciones, permiten acelerar el proceso de conocimiento y desarrollo de habilidades y aptitudes del personal de reciente ingreso y evitar las deficiencias y errores que a veces repercuten en los resultados de la organización.

3. FORMACIÓN Y DESARROLLO

Los programas de formación y desarrollo están encaminados a preparar al individuo, buscando la expansión de sus habilidades, para el desempeño de puestos superiores o diferentes al actual. Constituyen así la vía para la preparación del recurso humano con vistas a la promoción a puestos que implican el desempeño de tareas más especializadas o complejas, que demandan una mayor formación.

Se habla de **formación** cuando los esfuerzos educacionales de la organización están encaminados a preparar individuos en funciones y para ocupar posiciones en ramas diferentes a las que se desempeñan. Tiene un sentido de creación de personal nuevo en funciones que resultan relevantes y que deben ser aseguradas mediante la creación de una reserva de candidatos que garantice la continuidad.

Se habla de **desarrollo** cuando se busca evolucionar al personal en las funciones que realiza dentro de su misma rama de actividad, casi regularmente, preparándolo para ocupar puestos superiores.

Ilustración 3. Formación, desarrollo y requerimientos del puesto



Fuente: elaboración propia

Los procesos de formación y desarrollo, en consecuencia, no implican la preparación del personal en sus actividades actuales como ocurre con la capacitación. En consecuencia, el personal que se prepara para el desarrollo de tareas diferentes a las actuales, sin que encuentre en el corto plazo una oportunidad de ascenso, es susceptible de ser reclutado por otra organización. La organización debe tener en cuenta que aparejado al proceso de formación y de desarrollo de personal, debe contar con un programa que permita retener al personal en su puesto. Si la **rotación de personal** es muy elevada, los esfuerzos de capacitación y de formación y desarrollo resultan infructuosos y se constituyen en un ciclo sin fin.

Es común que los individuos se desempeñen durante un tiempo y conforme adquieren los conocimientos, aptitudes y habilidades que el puesto les demandaba en un inicio y que se adquirieron mediante la capacitación y la actividad cotidiana, inicien el proceso de preparación para dominar plenamente sus funciones, estar en condiciones de innovar en el puesto y, más aún, aspirar a un puesto superior.

De esta manera la inducción, la capacitación y la formación y el desarrollo del recurso humano, forman una pirámide que avanza en forma ascendente del conocimiento genérico de las tareas de la organización al conocimiento cada vez más detallado de los procesos pero, al mismo tiempo, más extenso de las funciones que realiza el conjunto de la estructura.

Ilustración 4. Pirámide de la capacitación, formación y desarrollo del recurso humano



Fuente: elaboración propia

Este proceso que es inherente a la propia supervivencia de las organizaciones, permite contar con personal especializado y competente para el desarrollo de las funciones de puestos diversos por lo que, además de que permite gestionar un esquema de promociones y ascensos al interior de la organización, impide que la ausencia de una persona desequilibre o desarticule el proceso continuo de actividad.

En este contexto toda organización debe definir con precisión qué tipo de programas, para qué fines y con qué alcances, desea establecer. Es de señalar que regularmente un programa de capacitación –dicho en forma genérica- debe abarcar los tres niveles de la pirámide. En consecuencia, los programas de inducción, capacitación y formación y desarrollo deben tener objetivos precisos y dirigirse a segmentos de la población organizacional específica.

Conforme se avanza en la especialización del conocimiento es necesario recurrir a fuentes externas a la organización, para la formación del recurso humano. Esto constituye una inversión que debe catalizarse en la forma en que el empleado retribuye a la organización mediante un mejor desempeño, mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades, mejores y mayores aportaciones, etcétera.

Es lugar común que las organizaciones inviertan en capacitación y en programas de formación y desarrollo de sus cuadros, si con ello consiguen mejorar el rendimiento y preparar la fuerza directiva futura; pero todo ello está asociado indefectiblemente a un compromiso: la permanencia del personal en la organización. Si se tiene una alta rotación de personal, como se ha señalado antes, los esfuerzos de capacitación y de formación y desarrollo se tornan infructuosos.

4. ETAPAS Y FASES DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN

Los procesos de capacitación –capacitación propiamente dicha y de formación y desarrollo– suelen desarrollarse en tres etapas y cuatro fases. Siguiendo el enfoque sistémico un proceso de capacitación tendría tres etapas: planeación y organización, dirección y control, y se desarrollaría en las cuatro fases siguientes:

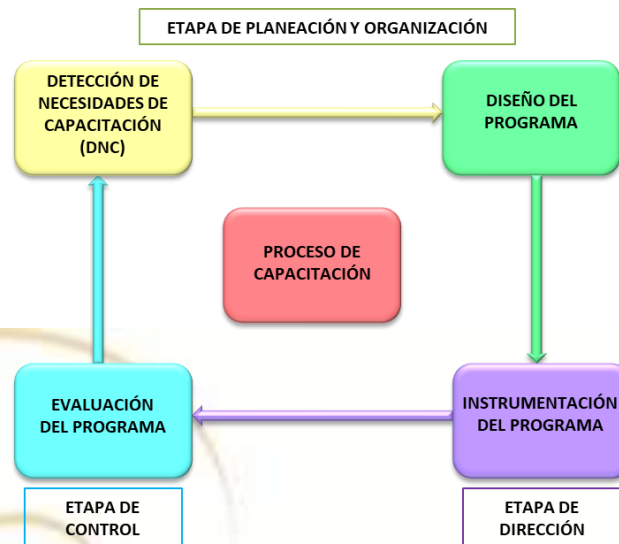
- Primera fase. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).
- Segunda fase. Diseño del Programa.
- Tercera fase. Instrumentación del Programa.
- Cuarta fase. Evaluación del Programa.

La primera fase, **Detección de Necesidades de Capacitación**, constituye el punto nodal de la etapa de **planeación y organización** toda vez que en ella deben identificarse las necesidades específicas que presentan los individuos en lo particular, las áreas y la organización en su conjunto. De ahí que la DNC inicie con una revisión de las necesidades, objetivos, metas y propósitos de la organización, para con posterioridad avanzar a la identificación de los requerimientos específicos. Los requerimientos identificados en la DNC constituyen la materia a partir de la cual se realiza el diseño del programa.

En consecuencia, la segunda fase, **Diseño del Programa**, tiene como propósito plasmar en actividades específicas la forma de transmitir conocimientos, habilidades y aptitudes a los empleados, con el fin de que su formación responda a las expectativas de la organización. En esta fase se realizan las estimaciones de los recursos presupuestales disponibles, la forma de impartición de la capacitación, las características de los cursos y la participación de la organización, bien sea asumiéndola con personal propio o por *outsourcing*. En el primero de los casos, cuando la organización decide realizar con personal propio el programa, es necesario

enfatar el cuidado en la elaboración de las guías de capacitación y de los materiales y recursos de apoyo, con el fin de evitar la imprecisión y la desviación de los objetivos trazados.

Ilustración 5. Etapas de un proceso de capacitación



Fuente: elaboración propia

Una vez elaborado y aprobado el programa de capacitación se procede a su **Instrumentación**, tercera fase del proceso. Durante esta fase se realizan los cursos, conferencias, talleres, etcétera, que permiten realizar la transferencia de conocimiento y desarrollar nuevas competencias en el personal asistente.

Durante el desarrollo del programa y con posterioridad a su ejecución se realiza la cuarta etapa, **Evaluación del Programa**, que permite conocer el grado de aprendizaje, los niveles de aplicabilidad de los aprendidos, la utilidad del programa, etcétera, así como identificar necesidades de capacitación que no hubieran sido subsanadas o nuevas necesidades producto de la transformación de los procesos o de las prácticas.

Es recomendable que una **estrategia de capacitación** sea, en consecuencia, abordada desde esta perspectiva y se enfatice el cuidado en el desarrollo de las etapas referidas.

5. CRITERIOS DERIVADOS DE LA TEORÍA Y DE LA PRÁCTICA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

De lo antes expuesto es posible coleccionar algunos criterios que orientan el desarrollo de los programas de capacitación y de formación y desarrollo que realizan las organizaciones.

Un **primer criterio** que se sigue en toda organización para orientar un programa de capacitación es el **criterio de la permanencia**. Como se ha señalado, la capacitación –y la formación y el desarrollo del personal- están dirigidos en una primera instancia al personal de la propia organización, pero se ven condicionados a la capacidad de revertir los efectos de la rotación de personal. De ahí que los programas más intensos de capacitación suelen realizarse en instituciones que acusan una baja rotación de personal. Esto es así porque el gasto de preparación del personal debe convertirse en una inversión, e incluso cuando se trata de un gasto de corto plazo se busca su rendimiento en el largo plazo.

Aparejado a la idea de capacitar al personal con que se cuenta y del que se espera un rendimiento mayor en el futuro, se encuentra la idea de que la capacitación debe dirigirse a la adquisición de nuevos conocimientos o competencias directamente relacionados con las tareas que realiza el empleado. Esto delimita un **segundo criterio**, se busca capacitar en el puesto y para el puesto.

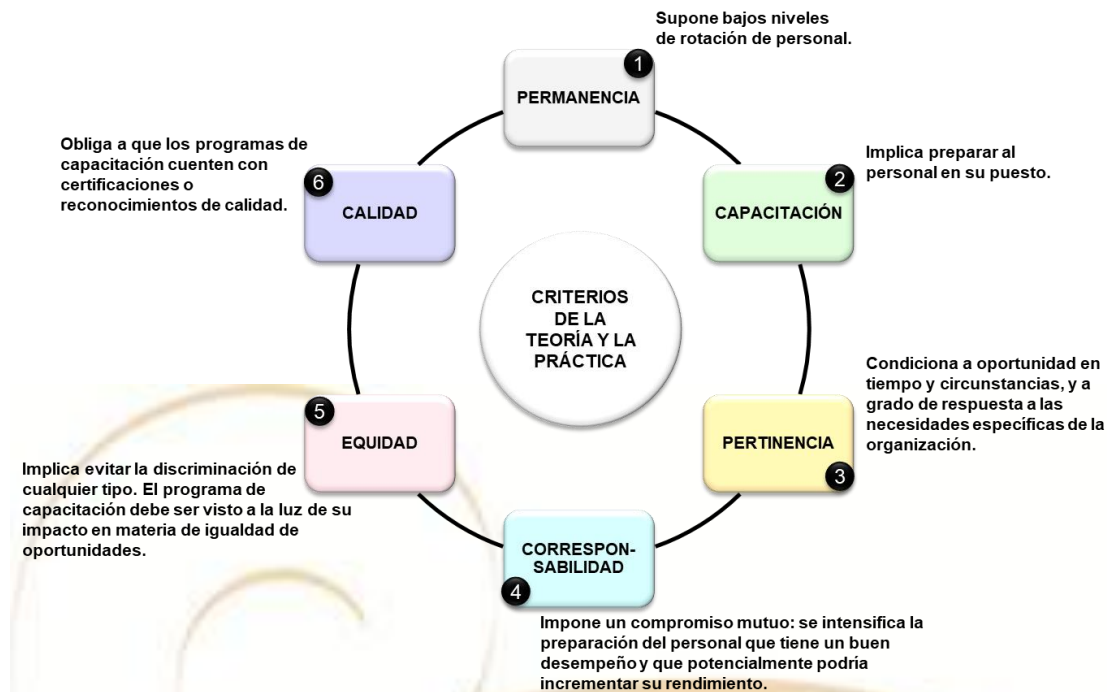
Salvo en los casos que la organización desea preparar personal para ocupar en el futuro inmediato posiciones de mayor jerarquía o de transferirlo a áreas de nueva creación, por ejemplo, lo que constituiría la esencia de un programa de formación y desarrollo de personal, el **criterio de la capacitación** en sí es **preparar al personal en su puesto** con el propósito de afinar de manera continua los conocimientos, aptitudes y habilidades del individuo para mejorar su desempeño y conseguir una mayor aportación a las tareas organizacionales.

En todo momento los programas de capacitación de las organizaciones tienen en cuenta lo que podríamos denominar un **criterio de la pertinencia**, esto es, que las tareas de preparación sean oportunas al momento concreto que vive la organización y a sus necesidades específicas. Un ejemplo claro de ello lo ha sido la necesidad de capacitar en el uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información de las últimas décadas, generando procesos de actualización continua que se imponen por la vertiginosidad de los propios cambios tecnológicos.

En esta tesitura las organizaciones capacitan tomando en cuenta la cantidad y calidad de los conocimientos requeridos, evitando con ello preparar en demasía a su personal en rubros o en áreas que resulten repetitivas o inaplicables para sus fines y requerimientos. El criterio de pertinencia podría en este sentido también asociarse con un propósito de optimización de los recursos disponibles.

Adicionalmente, los programas de capacitación son una parte del conjunto de los beneficios que la organización ofrece a su personal y contribuyen a generar en el empleado un mayor sentido de pertenencia, a incrementar su compromiso con la propia organización y a afianzar el sentido de autorrealización, entre otros. En consecuencia, están asociados en muchas ocasiones a la noción de que el individuo puede y debe desarrollar eficientemente sus tareas en aras de aspirar al posicionamiento en un nivel superior de la estructura organizacional. En este sentido la tarea educacional del individuo conlleva un principio de compromiso mutuo que, para efectos de este análisis, denominaré como **criterio de la corresponsabilidad**, y que alude al hecho de que se

intensifica la preparación del personal que tiene un buen desempeño y que potencialmente podría incrementar su rendimiento.



Ello no es excluyente de la idea de que muchos programas de capacitación están precisamente destinados a revertir las malas prácticas y el bajo rendimiento en las organizaciones. Sin embargo, no es común que las organizaciones inviertan en la preparación de personal que por sus bajos niveles de respuesta en el cumplimiento de sus tareas, podría ser susceptible de abandonar la organización. El criterio de corresponsabilidad implica compromiso de la organización para retener al empleado, pero compromiso de este para incrementar en el futuro su rendimiento y sus aportaciones.

Por otra parte, las disposiciones legales en materia de trabajo equitativo imponen también la necesidad de que los programas de capacitación se orienten con un **criterio de equidad** por el cual un individuo no puede ser discriminado en razón de su edad, raza, sexo, religión o nacionalidad. Al diseñar el programa de capacitación este debe ser visto a la luz de su impacto en materia de género y hacia los integrantes de las minorías.

Sin la pretensión de hacer un estudio exhaustivo sobre este tema, es posible advertir por último que los programas de capacitación de las organizaciones se orientan por un **criterio de calidad**. En el marco de la competencia global muchas organizaciones han debido acrecentar la base de conocimientos de su personal para hacerse más competitivas y ofrecerse mejor en sus mercados específicos. Ello implica que las organizaciones deben probar documentalmente la formación con que cuentan sus asesores, consultores o personal en general, mediante procesos de certificación,

por ejemplo. Para ello es necesario que los programas de capacitación a que someten a su personal estén a la vez debidamente reconocidos. Se acude así al mercado en la búsqueda de programas de capacitación y de formación y desarrollo que son impartidos por las mejores organizaciones en su ramo y que de forma explícita cuentan con un claro reconocimiento de calidad.

Los actuales procesos de *reconversión*, derivados de la pandemia por COVID19, obligan a las organizaciones a reorientar su misión, a trazar nuevos objetivos estratégicos, tácticos y operacionales y a formular nuevas declaraciones de *visión*. El futuro inmediato se empieza a construir en el presente a pasos agigantados, con escasas bases de planeación como resultado de la emergencia económica, que han obligado a procurar un propósito de sobrevivencia en el mercado. El cambio acelerado está obligando y obligará en el futuro cercano a desarrollar nuevas áreas de desarrollo, nuevas vetas de negocio, y nuevos requerimientos de personal. En este escenario es importante no perder de vista que la capacitación, formación y desarrollo de personal juegan un papel estratégico.

