



# Notas sobre Recursos Humanos

por José G. Náter Gautier

## El Programa de Aprendizaje

*"El que sabe hacer lo bueno y no lo hace, le es pecado"*  
Libro de Santiago 4.17

El recurso más importante de la empresa es sus empleados. Si eso es así, ¿por qué no lo manejamos como tal?

Cuando un equipo o máquina da problemas inmediatamente llamamos al técnico con la intención de corregir lo que no funciona. Si compramos una máquina nueva, por lo general adiestramos y en algunos casos, certificamos a los operadores en su uso y manejo. Esto, porque va a manejar un equipo costoso y no queremos que el desconocer los procesos o el mismo equipo provoque que éste se dañe o se rompa.

Cuando seleccionamos a un empleado nuevo o ascendemos a uno a un puesto con nuevas responsabilidades, ¿cuántas veces colocamos como prioridad el adiestramiento? ¿Cuántas veces nos sentamos con la descripción de deberes y nos aseguramos que se tienen y dominan las competencias esenciales del puesto?

¿Ese nuevo supervisor ¿está debidamente adiestrado? ¿Hemos repasado con él cada una de las habilidades que se necesitan para tener éxito? ¿Sería usted capaz de enviar a un atleta a competir sin haber entrenado? Eso es lo que hacemos cada vez que nos negamos a adiestrar a nuestro principal recurso en la empresa. Y con ello viene el agravante del costo por el reproceso y también la confusión que se provoca cuando tenemos que disciplinar a quien no habíamos enseñado a hacer bien hecha la tarea en cuestión desde la primera vez.

¿Sabe usted qué criterios debe cumplir un empleado para tener éxito? ¿Lo sabe el empleado? ¿Conoce usted el expediente de su empleado? ¿Cuándo fue la última vez que envió a su mejor empleado de línea a un adiestramiento? ¿Cuánto tiempo pasa usted actualizando sus habilidades como supervisor, administrador o líder?

Estipulemos que así como un atleta mal adiestrado tendría suma dificultad en lograr éxito, una empresa con personas que no dominan las tareas asignadas fracasará. Se hace mandatorio entonces tener un buen programa de adiestramiento.

Para diseñar un buen programa de adiestramiento hay que recordar que éste debe estar dirigido a lograr las metas fiscales de la empresa. Cada adiestramiento debe estar dirigido a resolver un problema real. Más que medir el número de personas que adiestramos o cuántas pasaron el adiestramiento con x o y

calificación, lo que es importante es que debemos medir cómo ese adiestramiento contribuyó a lograr una meta organizacional. En la evaluación de su programa de adiestramiento o en la creación del mismo, usted debe sopesar:

- ¿Por qué voy a adiestrar en esta disciplina?
- ¿A quién voy a adiestrar?
- ¿Cómo ayudará al empleado a lograr las metas de la empresa?
- Si no adiestro a mi equipo, ¿habrán consecuencias?
- ¿Cómo contribuye el adiestramiento a la salud financiera de la empresa?
- ¿Qué problema específico estoy resolviendo?

Desarrollar un programa formal de aprendizaje y lograr una cultura de calidad en lo que hacemos es complicado, sobre todo cuando se vive midiendo gastos y costos. Esto último hace difícil medir los intangibles asociados a hacer la cosa debida bien hecha la primera vez. Por otro lado, no tener un programa de aprendizaje que logre contribuir a logros específicos en las metas que nos hemos impuesto, es sólo el comienzo del final.

### NOTA DE ADVERTENCIA

No debemos olvidar que hay actividades y adiestramientos que son exigidos por ley, tales como:

- Tener y adiestrar al personal en su plan de manejo de emergencia y desalojo de facilidades.
- Manejo de desfibrilador.
- Manejo de montacargas.
- Manejo de violencia doméstica.
- Manejo de materiales peligrosos.
- Uso de equipo de protección.
- Hostigamiento sexual en el trabajo.

Sus supervisores deben conocer y dominar sus procesos:

- De disciplina progresiva y reglas de conducta.
- De reclutamiento y selección.
- De manejo de conflicto y querrelas de empleados.

Así que no lo deje para mañana. Prevenga el estrés. Ponga al día sus adiestramientos y prevenga situaciones que podrían hacerle pagar un precio caro, no sólo en lo económico, sino también en lo laboral y en lo personal.