

Capacitar en tiempos difíciles

Medio: Revista En Línea de Telefónica (digital)

Fecha: May-09

a la solución clásica de recortar los planes de capacitación para reducir costos. Sin embargo, los expertos señalan que suspender en los momentos críticos la formación y el entrenamiento impacta negativamente en las posibilidades de la organización.

La crisis ha impactado directa o indirectamente a todos y cada uno de los escenarios del mundo, aunque no con igual fuerza y virulencia. Nuestro país no es la excepción a este fenómeno decididamente global, pero su historia, su propia idiosincrasia, su naturaleza y su situación actual, le dan un cierto grado de inmunidad a los efectos del cataclismo. Esta vez pareciera ser que, por lo menos, no nos encontramos en el epicentro y la situación no sería tan desfavorable, aunque la percepción general inicial es de temor y produce en muchos de nosotros una especie de parálisis expectante.

“No hagamos nada hasta ver qué pasa”

Si bien es cierto que este será un año de austeridad, cautela y especial sensibilidad para tomar decisiones, el show debe seguir y cada uno de nosotros deberá resolver desde su lugar de trabajo, la problemática que le toque. Es un año en el que paradójicamente deberemos movernos más y mejor.

Ahorrar en café y hojas A4 no parece ser el mejor camino para sortear las dificultades actuales y son medidas que no representan demasiado en concreto, pero suspender en este momento crítico la capacitación y el entrenamiento, sí impacta negativamente en nuestras posibilidades.

Evidentemente, algo debe haber ocurrido en la historia de la capacitación, porque cuando aparece la primera nube en el horizonte, se la iguala inmediatamente en valor al café y al papel. Está muy bien revisar las “gorduras” que desarrollamos en los últimos años para identificarlas primero

y eliminarlas después, pero esa es sólo una parte del tratamiento, y no necesariamente la parte más importante.

La otra parte, mucho más trascendente y efectiva, tiene que ver con lo que tendremos que hacer para sostenernos, o incluso crecer, en este contexto desafiante que se nos ha planteado. Ni más ni menos que lo que realmente hay que hacer. Ahora bien, ¿qué es lo que hay que hacer? Hay dos elementos prioritariamente claves a tener en cuenta hoy, y en ambos la capacitación juega un papel fundamental: la metabolización de la crisis y la gestión comercial

La metabolización de la crisis

Resulta fundamental poner cada cosa en su justo sitio y poder ver este año desde su perspectiva más realista, más objetiva y positiva, y no tan impregnada por temores personales y fantasmas más ligados a nuestras inseguridades que a la propia realidad.

Las personas están asustadas, necesitan anclar su esperanza en una visión que guíe, inspire y convenza. Es el momento de clarificar, motivar y guiar. Es el momento de mirar a los ojos frente a frente a nuestra gente para decirles con toda nuestra convicción y honestidad: “Ésta es nuestra oportunidad de marcar la diferencia, hoy como nunca vamos a demostrar nuestra eficiencia, nuestra inteligencia organizacional, nuestra lealtad y nuestra visión”.

Nuestra gente no podrá capitalizar las oportunidades que contiene esta crisis si no la preparamos para verlas. Los líderes de las organizaciones deben estar convencidos que es posible salir adelante, y es su misión transmitir esa convicción a su gente.

Aquí es donde el ámbito de capacitación aporta un escenario especialmente propicio para la clarificación, la discusión, la catarsis, el exorcismo y la motivación de la gente.

La gestión comercial

Si bien el terremoto debe haber modificado la escala de necesidades de las personas, de todas formas siguen necesitando satisfacerlas de alguna manera y nosotros somos los responsables de intermediar entre esas necesidades y las múltiples posibilidades de satisfacción.

Este año el partido será claramente comercial porque la decisión de compra de cada potencial cliente será más crítica, más cautelosa, más conservadora y más cuidada de lo que ha sido en los últimos años.

De aquí surge el camino a recorrer en los próximos meses. Volver a los fundamentos de la gestión comercial, aquellos que si bien conocemos al detalle, con el paso del tiempo y por acción de las variables macro, han ido migrando hacia una gestión desviada en algunos casos radicalmente del deber ser.

Llegó la hora de "hacer diferente", y en ese sentido creo que la crisis actúa como un catalizador que purificará la práctica, la hará más profesional y sustentable de cara al futuro.

Los colaboradores deberán generar nuevos paradigmas, deberán resignificar sus prácticas, deberán entrenar músculos que no han exigido en meses o años. ¿Cómo lograremos que la gente haga lo que tiene que hacer y brinde una respuesta competitivamente diferencial frente a las tensiones actuales? Pues motivándolos a una acción más decidida y enérgica, ayudándolos a generar y entender en profundidad los nuevos paradigmas y entrenando cada habilidad, para prepararlos para una acción que será particularmente exigente.

Modificación de la conducta, transferencia a la tarea, expansión del potencial de cada colaborador, rápido impacto en los resultados. Estas son las responsabilidades que deberá asumir la capacitación de aquí en adelante. Esta es la expectativa que tendremos la obligación de satisfacer, porque éstas y no otras serán la exigencias críticas del 2009.

El autor del artículo, Roly Bussy, estudió Dirección y Administración de Empresas en la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales. Realizó la Maestría en Management y Marketing estratégico de la UCES. Luego de ocupar altos cargos en importantes organizaciones, se desempeña en el área de capacitación de [OBC Consultoría y Capacitación](#)