

## **Competencias Laborales vs. Prácticas de Trabajo**

Felipe es un profesional joven y entusiasta que asume el cargo de relator de cursos de capacitación internos en la empresa donde trabaja. Mónica, su jefa directa, le alienta para que realice su mejor esfuerzo y Felipe asume el desafío con energía y dedicación. Algunos meses después, lo que parecía ser un inicio auspicioso se derrumba cuando el joven descubre lo equivocado que estaba respecto de su desempeño y sus logros. A partir de ese momento Felipe iniciará un proceso de aprendizaje, guiado por un mentor, que le ayudará a descubrir las mejores prácticas de la formación efectiva para el trabajo.

*Capítulo N° 7 del libro "Manual de Capacitación Efectiva"  
Por Rodrigo Ríos Nouveau  
Editorial Emprenden - 2010*

Felipe y el consultor se instalaron a conversar en una cómoda banca. Al fondo, bajo un cielo tan azul que casi hería los ojos, se apreciaba la cordillera nevada. El aire se sentía helado pero era soportable.

- Muy bien, Felipe, empecemos. ¿Cuál es tu definición de "capacitación laboral"?
- La que usamos en la empresa se refiere a "actividades formales de enseñanza y aprendizaje que desarrollan y mejoran las competencias laborales de quienes participan en ellas".
- No está mal. ¿Y qué son las "competencias laborales"?
- "Conocimientos, habilidades y actitudes que las personas ponen en acción de manera conjunta para efectuar su trabajo" – recitó como si lo estuviera leyendo.
- Ajá. Muy académico. Una pregunta: ¿Dónde se menciona el resultado en tu definición?

El joven meditó un momento antes de contestar.

- El resultado es un mejoramiento de las competencias laborales de las personas.
- ¿Y si te dijera que para mí ése es sólo un resultado intermedio, no el resultado final?

Felipe imaginó a un empleado asistiendo a un curso de capacitación y luego operando con destreza una máquina industrial. Decidió que el consultor tenía razón.

- Bueno... entonces diría que no se menciona explícitamente. El resultado sería que las personas sabrían lo que tienen que hacer en su puesto de trabajo y cómo hacerlo bien, y esto puede ser... ejecutar un procedimiento, como una llamada telefónica, o fabricar algún producto, por ejemplo un informe... ese tipo de cosas creo que serían los resultados – respondió el joven, no muy convencido.

- ¿Seguro que ése es el resultado al que me refiero?

- O sea... - y quedó pensativo. No se le ocurrió otra cosa. – Sí, creo que sí.

- Dejémoslo pendiente por el momento. Dime, ¿cómo puedes detectar que las personas a quienes capacitas realmente desarrollan o mejoran sus competencias?

Otra pregunta. Felipe notaba que en lugar de adquirir conocimientos nuevos estaba siendo objeto de un examen oral, lo cual le incomodaba un poco. Pero las preguntas le obligaban a pensar, y eso era bueno. Procuró ordenar sus ideas.

- Los conocimientos – comenzó a decir - los puedo medir con una prueba escrita, o con una interrogación. Las habilidades... podría ser con un ejercicio. Lo de las actitudes... la verdad es que no tengo ni idea - y guardó silencio sintiéndose un poco azorado.

- A ver, Felipe, tu definición no es necesariamente incorrecta. De hecho es bastante recurrente. Hay muchas definiciones similares de "capacitación laboral" y todas apuntan, más o menos, en la misma dirección. Pero, a decir verdad, me parece equívoca, pues podría movernos a pensar que toda acción denominada "formativa" es una actividad de capacitación.

- ¿Qué quiere decir con eso?

- Quizás esto te suene un poco extraño, pero según un modelo particular, que comparto con otras personas, gran parte de lo que en nuestro país se denomina "capacitación" en realidad no lo es.

El joven relator sopesó las palabras de su anfitrión y concibió una sospecha inquietante.

- ¿Eso incluye lo que yo he estado haciendo?

El consultor le miró fijamente.

- En un gran porcentaje, diría que así es.

Felipe no supo qué decir.

- Vamos a dar un paseo – invitó el consultor -. Caminar un poco nos ayudará a pensar.

- Está bien. Vamos.

Recorrieron en silencio el enorme traspatio, lleno de árboles y arbustos que aún estilaban agua de lluvia. Felipe podía oír varias especies de pájaros que saludaban la mañana, pero no supo cuántas ni cuáles eran. Se sentaron en una banca de madera bajo un alero. El consultor rompió el silencio.

- Quizás quieras escuchar una definición alternativa, pues la tuya no nos está ayudando mucho. Necesitamos un enfoque más operativo.

- Por supuesto. Tomo nota.

- Algunas personas, entre ellas yo, concebimos la capacitación laboral simplemente como *acciones de aprendizaje guiado que instalan, cambian o perfeccionan las prácticas de las personas para lograr mejores resultados en sus trabajos.*

- ¿Las prácticas?

- Exacto. Las prácticas que los trabajadores ejecutan en el ejercicio de su cargo o en su lugar de trabajo.

Felipe no recordaba haber oído ese término antes en el contexto de la capacitación laboral. La última vez que lo había empleado había sido en el instituto. La “práctica profesional” consistía en desempeñar labores relacionadas con la especialidad de cada carrera y desarrollar un proyecto que aportara al equipo de trabajo del alumno. Él había efectuado su práctica profesional en el Departamento de Servicio donde trabajaba y su proyecto consistió en perfeccionar el protocolo telefónico del Centro de Llamados. Pero, al parecer, el consultor estaba empleando el concepto de práctica en otro sentido.

- Don Hugo, creo que esto es nuevo para mí. ¿Me puede explicar qué es lo que usted entiende por “práctica”?

- Una práctica – explicó el consultor - es *una acción o un conjunto de acciones que se realizan en el trabajo y que están orientadas a cumplir un objetivo, realizar una tarea o generar un producto.* Puedes deducir que *todo buen desempeño está relacionado con buenas prácticas y viceversa.* Anota eso.

Felipe tomó nota y continuó.

- ¿Me podría dar ejemplos de prácticas, para entender mejor la idea?

- Veamos. Una práctica simple puede ser, por ejemplo, lavarse las manos antes de manipular alimentos. Una más compleja es la práctica de la higiene, que involucra una serie de acciones tendientes a lograr una manipulación libre de contaminación, lo que incluye ducharse antes de comenzar la jornada, mantener las uñas cortas y limpias, usar un gorro en el lugar de trabajo y utilizar pinzas especiales en lugar de las manos, entre otras.

Felipe creyó comprender.

- ¿Entonces un protocolo de atención telefónica es un conjunto de prácticas?

- Así es. ¿Me podrías decir cuáles prácticas incluye?

- Saludar, tratar al cliente por su nombre, preguntar por el motivo de la llamada, escuchar sin interrumpir, registrar claramente lo que dice el cliente, etcétera.

- Correctísimo.

- Creo que voy comprendiendo esto de las "prácticas".

- Vamos a ver si es cierto – acotó el consultor con una mirada maliciosa -. Nómbrame algunas malas prácticas de un relator interno.

Felipe recordó vívidamente los comentarios que había recopilado Mónica.

- Leer textualmente una diapositiva, hablar sin parar, no permitir preguntas durante una exposición... - dijo poniendo cara de disculpa.

- Muy bien. Es lamentable que haya muchas, pero muchas más.

- ¿Como por ejemplo "aburrir a los participantes"?

- Ésa no es una práctica, es la consecuencia o el resultado de una mala práctica. ¿Cuáles podrían ser estas malas prácticas?

- Quizás "hablar con voz monótona" o "mostrar diapositivas llenas de texto".

- Exactamente. Ésas son unas prácticas terribles.

- Creo que voy entendiendo – dijo Felipe, recriminándose mentalmente por sus "pecados".

- ¿Qué es lo que has entendido?

- Que las prácticas son siempre acciones.

- Justamente, son conductas que pueden observarse en el trabajo, es lo que el trabajador hace. Ahora, la definición de capacitación que te acabo de presentar tiene una consecuencia crítica: si ha habido un cambio en los conocimientos de un empleado que no se traduce en un cambio de conducta, entonces no hubo capacitación.

A Felipe le pareció que en su cabeza se abría una ventana que no sabía que existía.

- Por lo tanto – aventuró el joven -, ¿debo suponer que usted no me está capacitando?

- Claro que no. Estoy ayudando a que te conviertas en una persona mejor informada. Más adelante te expondré algunas ideas útiles, para que definas qué es lo que deberías modificar en el ejercicio de tu trabajo; vale decir, te asesoraré. Si aplicas la definición que te di, te darás cuenta que esto no es una capacitación.

El joven notó que le invadía una extraña sensación de incomodidad. Lo que él y los demás relatores internos hacían en sus cursos era similar a la experiencia que él estaba viviendo con este consultor. ¡Y al parecer eso no era capacitar!

- Alguien se ha capacitado – continuó el consultor - cuando es capaz de hacer algo que antes no podía o no sabía hacer, o cuando es capaz de hacer lo que hacía antes pero de una manera diferente, como resultado de haber participado en una actividad de capacitación, siempre y cuando todo esto conduzca a un mejoramiento de los resultados que debe producir en su puesto de trabajo.

- Don Hugo, perdone que insista, pero ¿entregar conceptos que correspondan a aspectos relevantes del trabajo que debe ejecutar una persona no es capacitar?

- Te lo planteo de esta manera, Felipe: si lo que tú haces no genera la adquisición, cambio o mejoramiento de las prácticas que ejecutarán tus alumnos en sus puestos de trabajo, no es capacitación.

Y el consultor enfatizó sus palabras con un golpe de puño sobre la palma de su mano.

---

Este texto fue publicado como artículo en la revista Training & Development Digest N° 80 (España, septiembre de 2010).