

## Capacitación para el cambio

### Training for the change

**María del Carmen González<sup>1</sup>; Consuelo Tarragó Montalvo<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Licenciada en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Asistente. Biblioteca Médica Nacional. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed.

---

Frecuentemente, y en distintas ocasiones, he debido hablar sobre un tema apasionante. Se trata de la influencia de la capacitación en el cambio (social, organizacional...). Pero contadas veces he tenido la oportunidad de reflexionar y profundizar con calma sobre este tema. Sirva esta contribución como una reflexión sobre la influencia, la importancia y los resultados de la capacitación para lograr, por medio de ella, el cambio.

### **CAPACITACIÓN**

Si se pregunta en una organización cualquiera ¿qué es la capacitación? Todos, en el momento presente, podrán contestarme. Todos lo saben. Es admirable la rápida divulgación que experimenta la capacitación. No existe ningún gerente, director de empresa o mando de cualquier nivel que no haya asistido u organizado para su personal o para sí mismo algún seminario, curso, conferencia u otro evento similar con el ánimo de refrescar o reciclar conocimientos, comprender algún nuevo concepto, teoría o para reflexionar sobre la forma de pensar o actuar de ciertos profesionales especializados, etcétera. Todo esto dirigido a lograr una mejora en sus sistemas de trabajo y en sus resultados.

Si la pregunta fuera: ¿qué se desea conseguir con la capacitación?, las respuestas serían vagas y muy dispersas. Unos desean madurar los conocimientos que posee su personal; otros, enseñarles ciertos conocimientos; algunos, cambiar su forma de actuar y de pensar; la mayoría, ampliar sus puntos de referencia. Se ha de

reconocer que actualmente los motivos que llevan a una organización a realizar un programa de capacitación son muy heterogéneos.

Y la respuesta sería aún más dispersa y vaga si la pregunta hiciera referencia a qué resultados se obtienen con la capacitación. Aunque las organizaciones están motivadas por conocer estos resultados, no siempre son capaces de poner en marcha un sistema para seguir las acciones de capacitación y los resultados obtenidos poscapacitación por diversos motivos: falta de tiempo, existencia de asuntos prioritarios, etcétera.

Llegados a este punto, no podemos olvidar que hay muchos tipos de capacitación y con disímiles objetivos. Al mismo tiempo, existen numerosos centros que imparten capacitación, así como muchos profesionales y expertos en este tema. Analizar todos los tipos de capacitación, las metodologías que se utilizan y los profesionales que las imparten, aunque sería útil e interesante, no es el tema ni la finalidad de esta contribución y, por eso, no seguiremos adelante en este sentido.

Por el contrario, vamos a centrarnos exclusivamente en un tipo de capacitación de reciente establecimiento, y todavía bajo investigación y desarrollo: la capacitación dirigida hacia el cambio. Su finalidad no es aportar conocimientos, sino conseguir el cambio, es decir, cambiar a las personas, sus comportamientos, actitudes, sentimientos... para responder a las necesarias transformaciones que han de experimentar las organizaciones.

## CAPACITACIÓN Y CAMBIO

Si creemos que las organizaciones del futuro se encontrarán siempre abocadas al cambio, si pensamos que todas ellas habrán de cambiar para responder a su cambiante entorno, debemos creer también en que todo ha de cambiar, porque no cambiar en un proceso constante de transformación social y laboral no significará quedar estancado, sino retroceder. Estancarse equivale a retroceder; cambiar significa avanzar y progresar.

No obstante, nunca hemos de olvidar que las organizaciones por sí solas no pueden cambiar, no pueden avanzar e ir adelante. Para eso necesitan de un agente que las impulse.

Este agente que mueve a las organizaciones hacia adelante y que las hace cambiar son sus propios integrantes. Ellos desempeñan el total de las funciones que realiza la institución, son sus protagonistas, y todos son muy importantes. En una empresa que cambia, todos sus miembros deben sintonizarse con el proceso de cambio. En principio, las personas están profesionalmente preparadas para desarrollar una función y esta preparación está determinada, tanto por su capacitación básica, como por su experiencia profesional. Pero si su función varía y su entorno laboral cambia, las personas deben, poco a poco, reciclar sus conocimientos para adquirir las competencias nuevas que requieren y poder asumir, con facilidad, las exigencias de su nueva responsabilidad profesional. Si su organización debe cambiar y las personas son el agente de este cambio, es obvio que no solo los conocimientos de las personas han de seguir este proceso de transformación.

El hombre, el ser humano, no es una máquina; y a pesar de los reciclajes (técnicos, informáticos, etc.), posee otro componente que no puede olvidarse si se aspira a un cambio exitoso. Un componente formado por sentimientos, actitudes personales y valores individuales: que opina, que cree, que siente, que piensa sobre su trabajo,

sobre su función, sobre la empresa, sobre su organización, estructura o estilo de trabajo, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la propia organización, etcétera. Todo esto puede develarse solo, como conocemos por experiencia, mediante un diálogo abierto, libre y profundo, con una buena comunicación y unas buenas y distendidas relaciones interpersonales.

Sin embargo, aunque seamos muy persuasivos, a veces no disponemos de suficientes argumentos para poder convencer a las personas, para cambiar sus sentimientos, sus valores y su visión sobre algo. A menudo nos quedan dudas sobre si actuarán como deseamos o no, y si han comprendido la verdadera importancia y alcance del cambio, que es necesario realizar para seguir el ritmo de progreso que las organizaciones necesitan.

Cambiar actitudes (sentimientos) es difícil. Para incidir en ellas, se necesita una dedicación y una especialización que muchas veces no se posee; muchas veces tampoco se dispone del tiempo necesario ni de la persona idónea para su realización.

Existen, es verdad, diferentes sistemas y acciones para intervenir en un proceso de cambio; pero creo, sinceramente, que uno de los mejores por su efectividad para cambiar las actitudes personales es la capacitación, naturalmente, la capacitación dirigida a lograr un cambio.

## EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Un proceso de capacitación se compone de varias fases, que deben dominarse y aplicarse, antes de realizar cualquier acción de capacitación. Al hablar de capacitación para el cambio, las fases son las mismas, pero el contenido y el alcance de cada una de ellas es diferente.

### **Determinación de las necesidades**

Se han de determinar claramente cuáles son las necesidades de capacitación existentes en la organización y, al mismo tiempo, definir el tipo de capacitación idóneo: capacitación teórica, práctica, técnica, específica, psicológica, etcétera.

En el caso de la capacitación para el cambio, estas necesidades se deben definir de acuerdo con el cambio organizacional que se desea realizar. Con frecuencia, deben combinarse varias de estas formas de capacitación, por ejemplo: práctica-psicológica, técnica-vivencial, etcétera.

### **Establecimiento de los objetivos**

Debemos preguntarnos y especificar qué deseamos conseguir con la capacitación: ofrecer conocimientos básicos, teóricos, profesionales... madurar ciertos conocimientos que poseen las personas para que realicen en forma idónea su función.

La capacitación para el cambio se plantea, en este apartado, modificaciones en el ser, el pensar y el hacer de las personas. Busca que ellas respondan a sus obligaciones y responsabilidades de una forma más libre, pero con responsabilidad, con más información y conocimientos, con una visión del futuro de la empresa más amplia, con valores renovados; en definitiva, con una nueva actitud hacia el cambio.

## **Determinación de las acciones (plan de capacitación)**

En este sentido es muy importante establecer prioridades, porque no debemos olvidar que es conveniente y muy provechoso que la capacitación abarque a todo el personal de la organización. Debe concretarse qué acciones irán dirigidas a cada uno de los colectivos o grupos profesionales.

Al hablar de capacitación para el cambio, y sobre todo en los programas de sensibilización, es imprescindible la participación de la alta dirección de la organización, no sólo mediante su asistencia a las sesiones, sino también por medio del apoyo e información al personal sobre la importancia y la necesidad de esa capacitación.

## **Elaboración de los programas**

Se han de determinar con claridad cuáles materias son las más necesarias para el personal de la organización y establecer cuidadosamente los contenidos, según el tipo de organización, de personal y las distintas tareas que realiza.

El contenido de los programas de la capacitación para el cambio debe concebirse de forma que permita la participación, colaboración e interrelación de los asistentes para llevarles, a través de esto, a la reflexión de lo que significa el cambio.

## **Desarrollo de la metodología**

En la capacitación, con frecuencia, no se presta la suficiente atención a este punto. Muchos programas de capacitación no producen el resultado esperado, porque falla el sistema y el método que se utiliza.

En la capacitación para el cambio, esta fase es una de las más importantes. Aquí se debe establecer no sólo el sistema o metodología a utilizar, sino también los profesionales que van a impartirla. Normalmente, se utilizan técnicas de pedagogía activa, casos, simulaciones, juego de roles, entre otros. Es de gran importancia realizarla en forma convencional, porque uno de los factores esenciales para el éxito es la creación de un clima adecuado de receptividad y confianza, algo difícil de lograr en ambientes virtuales.

## **Medición de los resultados**

¿Cómo medir los resultados? ¿Se ha logrado lo que se quería conseguir? ¿Se han cumplido los objetivos? Estas preguntas y otras suelen seguir a una acción de capacitación con vista a evaluar sus resultados. Hemos de tener presente que después de un adecuado programa de capacitación, los asistentes vuelven al puesto de trabajo contentos y motivados. A esto ayuda una serie de factores complementarios a la capacitación, a los que se les ha concedido importancia, se les ha dado oportunidad de expresarse, se les ha potenciado como profesionales..., pero no podemos olvidar que, a veces, el regreso y el choque con la realidad adversa de un entorno laboral frustrante y falto de oportunidades pueden hacer fracasar al mejor programa de capacitación.

Los participantes en un evento de capacitación regresan generalmente con una actitud cambiada, mucho menos escépticos, desean y se esfuerzan para conseguir el cambio; pero todo este entusiasmo puede apagarse rápidamente si con el transcurrir del tiempo las transformaciones que ellos están dispuestos a realizar no

van acompañadas también de signos de cambio perceptibles en la organización, aunque sean pequeños y paulatinos.

### **Seguimiento**

Aunque esta fase parece la más adecuada para valorar exactamente el alcance de la capacitación impartida, actualmente existen muy pocas organizaciones que realicen un seguimiento de las acciones de poscapacitación. Naturalmente, esto no se debe a que no reconozcan su importancia, sino más bien a la falta de tiempo, medios y personal adecuados para su ejecución.

No obstante, debe considerarse que cualquier actividad de formación/capacitación queda incompleta si no se cumple con esta fase, porque es imposible constatar en forma fidedigna sus resultados si no se observa cuidadosamente el quehacer y el comportamiento de los capacitados en la organización.

En la capacitación para el cambio no se debe olvidar este punto, que incluso puede reforzarse mediante sesiones complementarias de medio día o de un día entero, programadas para después de terminadas las acciones de capacitación en las que se analicen los beneficios y las carencias persistentes en materia de formación para poder continuar adelante y consolidar los logros obtenidos. No olvidemos que la verdadera capacitación para el cambio no se consigue con un seminario o con un simple curso, sino que debe ser el resultado de un proceso participativo, permanente, abierto, creativo, dinámico, paulatino, continuo y de reflexión en un clima distendido que destierre los temores y estimule la expresión de todos sin exclusiones.

Ahora bien, un punto muy importante en este proceso es el profesional o los profesionales que imparten el programa, que a la luz de un plan de capacitación dirigido al cambio de actitudes en las personas, deben poseer indiscutiblemente cualidades especiales, entre ellas:

Dominio del mundo de la empresa.

Conocimiento exhaustivo de la psicología del ser humano y de su comportamiento individual y en grupo.

Experiencia en la dinámica y conducción de grupos.

No se trata sólo de que se requiere de un gran coordinador/facilitador del proceso, sino también de un conocedor y entusiasta defensor del ser humano y sus valores, capaz de transformar a las personas para alinearlas con el quehacer y los objetivos de las organizaciones.

El éxito de una intervención dirigida al cambio por medio de la capacitación depende, en gran manera, del profesional que la realice porque no sólo valen sus conocimientos profesionales y pedagógicos sino, sobre todo, su personalidad, sus experiencias y sus logros.

### **EL CAMBIO DE ACTITUDES**

Actualmente, la forma de aprendizaje más extendida es la exposición de teorías y técnicas que, en el mejor de los casos, se realiza con una metodología más o

menos participativa, con simulaciones, estudios de casos, etcétera. Con esto se intenta representar lo más fielmente posible las situaciones reales de las organizaciones y se trata de imaginar cómo se desenvuelven las personas, qué capacidades tienen y hasta dónde pueden llegar, es decir, qué se puede esperar de ellas.

Pero la capacitación para el cambio va mucho más allá de todo esto. Incide directamente, como hemos dicho, en las actitudes las personas, en sus sentimientos, en su escala de valores. Según *Von Krogh* y sus coautores (2000), "la creación de conocimiento depende ante todo de las relaciones de la organización. Para poder compartir el conocimiento personal, el individuo debe confiar en los demás, escuchar y reaccionar ante sus ideas...".<sup>1</sup> No hemos de olvidar que si deseamos cambiar a las personas, su forma de actuar, de pensar y de ver el mundo, debemos actuar directamente sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia ciertos eventos o fenómenos, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización.

Pero esto no es nada fácil. De entrada, no todas las personas que acuden a una acción de capacitación para el cambio acuden con igual disposición; muchas se encuentran predisuestas. Algunas actitudes son positivas, y estas ayudan y facilitan la transformación; otras, en cambio, son negativas y, por tanto, dificultan y obstaculizan el proceso. En este sentido es frecuente encontrarnos con dos clases de comportamientos:

La mayoría de las personas frente a los cambios oponen una *fuerte resistencia*. Muchas veces, inconscientemente, se niegan a variar sus valores personales e incluso los valores establecidos en su organización. Esta fuerte resistencia se debe a la desconfianza que producen los cambios en general. Esto las condiciona y no les permite actuar frente a las diversas situaciones con plena autonomía y seguridad personal.

Las *actitudes de defensa*, como permanecer a la expectativa a consecuencia del miedo, predisponen a las personas a modificar sus criterios o su conducta. Siempre encuentran argumentos para defender su postura negativa: experiencias anteriores que han conllevado fracasos, así como represalias, incomprensiones u otros tipos de acciones empresariales que, en definitiva, han rechazado sus iniciativas y su avance.

Ahora bien, ¿qué hacer para combatir esta resistencia? La cultura organizacional —conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidos por las personas que integran una organización y que regulan su funcionamiento dentro de ella— es un elemento cambiante resultado de la integración interna lograda con el transcurrir del tiempo. La cultura organizacional expresa la identidad y forma de reaccionar de una organización; la forma en que sus integrantes piensan, sienten y actúan.<sup>2</sup>

Entonces, ¿qué sucede cuando una empresa toma la determinación de realizar ciertas acciones dirigidas a cambiar? En principio, aparecerá una gran resistencia. La mayoría de las veces es mucho más fácil cambiar su imagen externa —para ello dispone de poderosos aliados como son la publicidad, la promoción y los medios de comunicación masiva— que su cultura interna, porque esta última está formada por valores institucionales, valores propios de cada organización. En estos valores se encuentran entremezclados sentimientos, actitudes, intereses, expectativas... difíciles de comprender y variar. Para cambiarla se necesita de un proceso de desarrollo organizacional que comprenda a todos, así como de una serie de acciones pensadas, meditadas, planificadas y coordinadas entre ellas.

Ciertos enfoques destacan la importancia de la integración de los objetivos organizacionales y las metas individuales para lograr un ambiente organizacional propicio para el trabajo y proclive al cambio; ellos guardan relación con las prescripciones de *Schein* (1982), con respecto a la adaptabilidad organizacional. *Schein*, un estudioso del cambio y el mejoramiento organizacional, prescribe como norma la integración y el compromiso con los objetivos de la organización. *Schein* afirma que de este surge la motivación para cambiar cuando sea necesario. Otros autores, como *Certo* y *Drucker* (1986) y *Barret* (1973) coinciden en que aparecerán problemas administrativos cuando no exista alineación entre objetivos organizacionales y metas individuales. *Drucker*, sobre todo, es muy preciso al expresar que los objetivos de eficiencia y maximización de beneficios no bastan por sí solos para garantizar el mejoramiento, la innovación y el cambio en las organizaciones.<sup>3</sup>

Frecuentemente, un cambio de cultura o de gran magnitud requiere de la ayuda de consultores que apoyen el proceso y le otorguen la perspectiva necesaria. Si se observa el proceso de cambio en una organización, nos encontraremos que sea cual sea el tipo de intervención dirigida al cambio, entre sus elementos esenciales siempre estará la capacitación. Pero, ¿qué aspectos debemos considerar para lograr un cambio efectivo de actitudes mediante la capacitación?

### **Capacitación para el cambio: puntos clave**

Un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas interioricen, a veces casi sin percatarse de eso, una nueva manera de ver la realidad. Así variará su forma de observar, analizar e interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional y se prepararán poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, serán capaces de sentir la necesidad del cambio en sí mismos y no como algo impuesto.

Como parte del proceso de capacitación, existe una serie de puntos clave a considerar para alcanzar el éxito en el cambio de actitudes, pero antes es oportuno precisar que las personas han de acudir a las sesiones de capacitación libremente y con una voluntad positiva para aprovechar, colaborar y obtener el máximo de ellas. Las personas que acuden obligadas muestran, en principio, poca receptividad. En este caso, el coordinador/facilitador deberá invertir muchas energías y tiempo hasta lograr la creación de un clima de confianza y una postura de receptividad entre los participantes.

Es imprescindible para que una persona se disponga a un evento de capacitación que esta posea una amplia información sobre cuál es la postura de la dirección con respecto al programa y la acción de cambio que se desea emprender. Ha de tener el convencimiento de que goza del apoyo de la dirección y, naturalmente, del consentimiento de su mando inmediato. Hecha esta precisión, a continuación enumeraremos un conjunto de preceptos clave para obtener el éxito en un evento de capacitación:

Crear un ambiente de confianza y una actitud receptiva a partir de una comunicación amplia y libre, lo que ayudará a conseguir con facilidad la asimilación de los conceptos de cambio.

Conseguir una nueva actitud de cambio a partir de la realización de sesiones convencionales de capacitación en las que los participantes compartan sus

vivencias (anteriores y nuevas) con los demás, algo que conduce a una mejor integración del grupo.

Fomentar la participación, colaboración, comunicación e interrelación entre los asistentes para conseguir un trabajo en equipo y evitar el individualismo en el grupo de capacitación y, por extensión, en el ámbito de trabajo.

Crear un clima donde los participantes puedan expresar sin temor o limitación alguna sus opiniones e inquietudes. Una vez liberados de sus preocupaciones laborales, ellos puedan empezar a construir una nueva visión sobre la propia organización y su futuro.

Cada persona necesita de una atención personalizada. Para favorecer la colaboración y eliminar las actitudes negativas, es importante mantener un trato personal con cada uno de los asistentes. Ver y oír sus preocupaciones y sus dudas, y observar cuáles son sus peculiaridades y características, para poder dar razones y opiniones adecuadas a su personalidad.

Favorecer el intercambio de experiencias laborales. Esto facilita "abrir" las mentalidades de ciertas personas. Así ellas podrán percatarse de que sus problemas son también los problemas de los demás y ayudar al trabajo en equipo en la empresa.

Relacionar los contenidos con el trabajo diario, con las situaciones laborales cotidianas, para lograr una mejor comprensión de los contenidos y las actitudes propuestas y facilitar la aparición de problemas no resueltos.

Proporcionar argumentos y nuevos instrumentos para mejorar el desempeño de las funciones propia de cada uno.

Reflexionar sobre el momento presente de la organización, ¿dónde estamos?, para definir entonces a dónde debemos ir o a dónde hemos de llegar y qué es lo que se espera de cada uno y de nosotros en conjunto para conseguirlo.

Nunca podremos cambiar las actitudes de las personas, si este cambio que se desea lograr no va, al mismo tiempo, acompañado de cambios reales en la organización. El ser humano, habituado a unas costumbres, prefiere seguir igual — recordemos la típica frase "si hasta ahora ha ido bien ¿por qué hacerlo de otra manera?"— y para que decida modificar su forma de actuación necesita contar con signos evidentes de que algo está cambiando a su alrededor.

Pensar, también, que todo cambio es lento y por eso es necesario que las acciones no queden aisladas. Se ha de reforzar continuamente cada intervención; en caso contrario, se corre el riesgo de conseguir sólo un cambio superficial y efímero.

Finalmente, desearía recordar lo que representa el cambio para las organizaciones. Sin cambio no hay avance y lógicamente tampoco hay futuro. El cambio organizacional transita obligatoriamente por el cambio de actitudes de las personas que las integran. Cambiar actitudes es difícil, porque choca principalmente con la resistencia que presenta el ser humano a modificar sus comportamientos, sobre todo porque están basados en sus valores personales, pero la capacitación es, sin dudas, una gran arma en el cambio de actitudes porque, poco a poco, incide en la mentalidad de las personas, las desarrolla, les abre nuevos horizontes y les permite sentirse seguros y afrontar con firmeza el futuro.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tomás Folch M. La formación y la gestión del cambio de cultura en las organizaciones. Disponible en: <http://dewey.uab.es/PMARQUES/dioe/marina.pdf> [Consultado: 3 de febrero de 2008].
2. Ponjuán Dante G. Principios de gestión para las bibliotecas y otras unidades de información. En: Ponjuán Dante G. Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI. 1998.p.73.
3. Sulbarán JP. El rol de la gerencia en el proceso de cambio. Revista de Economía. 1998(14). Disponible en: [http://iies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista\\_14/Pdf/Rev14Sulbaran.pdf](http://iies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista_14/Pdf/Rev14Sulbaran.pdf) [Consultado: 3 de febrero de 2008].

Recibido: 28 de febrero de 2008.

Aprobado: 5 de marzo de 2008.

Lic. *María del Carmen González Rivero*. Biblioteca Médica Nacional. Calle 23 esq. N, El Vedado, Ciudad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [maria.carmen@infomed.sld.cu](mailto:maria.carmen@infomed.sld.cu)

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS<sup>1</sup>

CAPACITACIÓN; GERENCIA; CULTURA ORGANIZACIONAL.

TRAINING; MANAGEMENT; ORGANIZATIONAL CULTURE.

Según DeCI<sup>2</sup>

CAPACITACIÓN; GERENCIA EMPRESARIAL.

TRAINING; ENTERPRISES MANAGEMENT.

<sup>1</sup>BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<sup>2</sup>Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Carmen González MC. Capacitación para el cambio. Acimed. 2008; 17(4). Disponible en: Dirección URL (<http://...>) [Consultado: día/mes/año].