

# Capacitación: ¿puede mejorar el clima laboral?

*Michel Hermans* PARA LA NACION | DOMINGO 05 DE FEBRERO DE 2017

---

**A**l terminar un programa de capacitación se suele preguntar por la satisfacción de los participantes. Es un concepto amplio y como tal puede conectarse con haberla pasado bien, haber aprendido algo útil, algo interesante, o una combinación de los tres. El concepto *edutainment* -la educación como forma de entretenimiento- refleja cómo diferentes fuentes de satisfacción pueden ir de la mano. Sin embargo, también dispara preguntas sobre cómo la capacitación impacta en la organización.

¿Puede la capacitación mejorar el clima laboral? La respuesta afirmativa de un profesor de una escuela de negocios puede ser tildada de parroquial. Por eso vale la pena pensar en cómo se produce este impacto de mejora y qué factores lo condicionan.

El primer efecto es el emocional. Se siente bien cuando una organización invierte en su personal para lograr mejoras o prepararse para el futuro. Las capacitaciones grupales y presenciales dan la posibilidad de encontrarse con colegas que no conocías y compartir una experiencia fuera de la rutina. Si además la temática de la capacitación o el instructor son inspiradores, el impacto emocional puede ser significativo.

No obstante, el efecto emocional tiene varios problemas. Uno de ellos es que no todos nos emocionamos de la misma manera. Por ejemplo, una capacitación en el uso de una tecnología de

producción más eficiente puede generar en una persona optimismo respecto de su futuro, mientras otra puede sentir que pronto habrá desvinculaciones.

El segundo efecto de la capacitación es el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes. Esto contribuye al clima laboral cuando la formación nos ayuda a trabajar mejor. Es decir, en vez de lograr satisfacción por "estar bien", se genera un estado positivo porque voy por un buen camino, porque contribuyo a que el equipo o la organización logren sus objetivos.

La construcción de un clima organizacional positivo a partir del desarrollo de capacidades individuales tampoco se encuentra libre de inconvenientes: designar a algunas personas para que se capaciten puede generar una sensación de injusticia en los que no fueron seleccionados. Esto finalmente repercute negativamente sobre el clima organizacional.

## Clima organizacional

Finalmente, la capacitación puede tener un efecto sobre el clima organizacional a través de la construcción de capacidades organizacionales. Por ejemplo, para una empresa petrolera o una aerolínea la seguridad es un valor importante que se convierte en capacidad organizacional a través de las actitudes y conductas de sus empleados. La capacitación orientada a concientizar a las personas de los riesgos contribuye a la creación de un clima organizacional con foco en la seguridad.

Este tipo de climas organizacionales específicos se definen en función de la actividad y la propuesta de valor de la organización. A diferencia de la cultura que comprende los fundamentos y los valores de una organización, un clima organizacional específico hace referencia a la percepción compartida entre empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que sostienen una capacidad organizacional. Si un clima organizacional específico contribuye a que la organización funcione mejor, es probable que también tenga un impacto positivo en el estado de ánimo de sus integrantes.

Si bien la conexión entre la capacitación y el clima organizacional general a través de las capacidades organizacional es la menos directa, si se logra, es duradera y compartida. El camino a transitar es difícil y no siempre se logran los resultados esperados. Para los menos decididos, una solución tramposa: medir el clima organizacional directamente después de una capacitación para captar la emoción, y solo encuestar a los que fueron capacitados. ¡Éxito garantizado!

**El autor es profesor de RR.HH. en el IAE Business School**

---

LA NACION | Economía | Empleo

---

---

Copyright 2017 SA LA NACION | Todos los derechos reservados