

Cuál es el momento adecuado para la capacitación?

Luis Felipe González
Director, The Exhibium Group

Para algunos retailers el momento de capacitación es cuando atraviesan alguna crisis empresarial que necesita ser atendida inmediatamente. Para otros es cuando las cosas van bien, ya que lo consideran un gasto que sólo pueden afrontar en momentos de abundancia. Y otros consideran que no es necesario ni en buenas ni en malas economías. Por qué la diversidad de opiniones?

Vivimos en un mundo de gratificación inmediata o al menos a corto plazo. Las presiones cotidianas nos obligan a obtener resultados a la mayor brevedad posible. Resultados tangibles, medibles, que provéan soluciones "ya". Queremos sembrar el árbol hoy y comer su fruta mañana.

En retailing existe un vocabulario común entre las empresas exitosas y aquellas que aspiran a serlo: expansión, remodelación, crecimiento, selección, ventaja competitiva y muchas otras. Sin duda, todos estos factores son indispensables para el éxito empresarial, sin embargo, en la implementación de los mismos, a veces olvidamos elementos importantes. Me refiero a aquellos factores que no podemos ver de inmediato.

Es exilarante el diseñar una nueva tienda y ver el edificio surgir de la nada, día a día, hasta que se convierte en realidad, o una remodelación o mejoras en visual merchandising o muchos otros proyectos. No obstante, no todos estos proyectos cumplen su prometido o al menos todo lo que esperamos de ellos. Cuando esto ocurre, los dedos acusatorios empiezan a apuntar hacia todas o varias de las personas involucradas, ya que obviamente algo hicieron mal.

Hay una verdad que a veces se nos olvida: Si todo lo que hacemos es más de lo mismo, todo lo que podemos esperar es el mismo resultado. Para obtener diferentes resultados, tenemos que implementar diferentes métodos. Las ideas son buenas pero los resultados no son satisfactorios.

El factor intangible que tendemos a ignorar más frecuentemente es la capacitación de nuestro personal. Las razones son muchas y variadas, pero generalmente vacilan entre los extremos de que no es importante a que ahora no es el momento porque estamos muy ocupados. Tan ocupados estamos tratando de encontrar esa ventaja competitiva que se nos olvida que la principal ventaja competitiva que poseemos es el Recurso Humano.

Los más recientes estudios de mercadeo y servicio realizados por diferentes organizaciones prestigiosas, entre ellas el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, han llegado a conclusiones similares. La más importante para los retailers es: miles de clientes encuestados sobre su preferencia por ciertos establecimientos identificaron como factor principal y responsable de su satisfacción al personal capacitado. El otro punto de interés es su respuesta al por qué no se sentían satisfechos en ciertos establecimientos y citaron como número uno, la actitud, falta de profesionalismo y capacitación del personal. Si pensamos que la capacitación es un intangible, no medible o con resultados a corto plazo, todo lo que tenemos que hacer es preguntarle a nuestros clientes. (Es importante notar que la definición de personal no se refería solamente a una clase de empleados, sino a todos los niveles de la organización).

Si el Recurso Humano es un factor tan importante para los clientes, por qué no le prestamos tanta atención como a otros proyectos?. Analicemos ciertos mitos asociados a la capacitación de empleados.

Mito #1. Estamos muy ocupados construyendo nuevas tiendas y remodelando las existentes. Sin duda estos proyectos son necesarios e importantes para el crecimiento empresarial. De hecho, el uso de factores

motivacionales visuales son la clave para ser exitoso en el mercado de hoy, lo que llamamos el Comercio Emocional. Pero debemos recordar que esos factores motivacionales externos nos afectan a un nivel sensorial y que nuestras relaciones con otro ser humano (su empleado) nos afecta a un nivel emocional. Nuestras emociones afectan nuestra conducta más que ningún otro factor y si el factor humano no es motivante o agradable en su establecimiento, el ambiente que podemos crear con nuestros diseños u otros proyectos no es suficiente para que el cliente se sienta satisfecho.

Mito#2. En estos momentos no podemos gastar nuestro presupuesto en programas de capacitación. Es posible que parte de su presupuesto asignado a otros gastos pudieran rendirle más dividendos si lo emplea en capacitación. Conozco de varios retailers exitosos que han decidido disminuir considerablemente sus gastos de publicidad y utilizan a sus clientes satisfechos como la mejor campaña publicitaria. Un cliente satisfecho no solamente regresa a su tienda, sino que exhorta a otros a lo mismo. Desafortunadamente lo inverso también es cierto. La capacitación no es un gasto, es una inversión en sus clientes, su personal y su empresa.

Mito#3. Contratamos a personas educadas que no van a ofender a los clientes. Conoce usted a algunas personas que son educadas y no lo insultan y sin embargo no inspiran en usted el deseo de establecer una relación con ellos? Un personal capacitado tiene destrezas que le permiten tratar bien a los clientes, siempre y en toda situación. No depende de como se sienta ese día o en ese momento. Esa es la diferencia entre estar capacitado, conocer como hacer que los clientes se sientan bien, o depender de las circunstancias del momento. En otras palabras, podemos y tenemos que ser profesionales en nuestras relaciones interpersonales para garantizar el éxito.

Mito#4. Contratamos a personas con conocimientos y experiencia en retail. Somos una empresa no una escuela. La capacitación vá más allá de los conocimientos. Imparte destrezas que permiten poner los conocimientos en práctica *en su empresa*. Muchas personas poseén grandes conocimientos pero carecen de las destrezas necesarias para implementarlos. Necesitamos conocimientos, destrezas y saber como utilizarlas específicamente en su empresa para poder alcanzar las metas establecidas.

Mito#5. Nuestra rotación de personal es muy alta. No vale la pena capacitarlos. El asesino silencioso de las utilidades en la industria de retail es sin duda la rotación del personal. Curiosamente muchos retailers lo aceptan como algo inevitable sobre el cuál no pueden hacer nada. No es cierto. Primero tenemos que entender que el empleado no deja el trabajo, simplemente deja su empresa. Estudios actualizados sobre la satisfacción laboral nos indican lo que requieren los empleados para sentirse satisfechos en su trabajo. El factor número uno es *reconocimiento*, seguido en segundo lugar por *oportunidades*, tercero *flexibilidad* y en cuarto lugar *compensación*.

Cuando una empresa ofrece capacitación a sus empleados, ellos se sienten reconocidos e importantes, identifican oportunidades de crecimiento y junto con la gerencia empiezan a crear un ambiente propicio para el éxito empresarial y el deleite de sus clientes. La alternativa de no capacitarlos se traduce en altos costos y aún peor, la pérdida de clientes. *Es importante reconocer que sus empleados tratan a sus clientes de acuerdo como ellos se sienten tratados por sus gerentes y empresa.*

Mito#6. Hemos tratado la capacitación y no funcionó. Existen muchos factores que pudieran haber sido los causantes de los fracasos del pasado. Entre ellos, la falta de un verdadero compromiso por parte de la gerencia, falta de seguimiento, programas de pobre contenido o incluso la habilidad de los facilitadores entre otros. La capacitación no es un evento, es una actitud, un compromiso y una determinación de ser un poco mejor cada día. Es un camino que se emprende a cuyo destino nunca llegamos, pero en el proceso negociamos relaciones ganar-ganar para el beneficio de los clientes, empleados y la empresa. Si lo ha tratado anteriormente sin resultados, considere algunos cambios en la implementación. Recuerde que el cambio es inevitable pero el éxito es opcional..

Hemos analizado algunos de los mitos asociados a la capacitación y su efecto en nuestra búsqueda del éxito empresarial. Aunque no lo podemos ver inmediatamente, como un nuevo edificio, si podemos experimentar sus efectos a corto y a largo plazo. De alguna manera la capacitación es como la electricidad; no podemos verla pero a la vez no podemos funcionar sin los beneficios de usarla.

En sus labores de crecimiento empresarial y en su búsqueda de esa ventaja competitiva, no olvide considerar su principal ventaja: sus *Recursos Humanos*. El momento correcto de prestarle atención es *hoy*, porque ayer ya pasó y mañana pudiera ser muy tarde.

©THE EXHIBIUM GROUP, 2001