

Capacitación del Personal



El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. Pero aun así, los supervisores agrícolas tendrán que capacitar y también actuar como entrenadores personales. Algunos de estos deberes se pueden delegar a terceros.

La mayoría de los colaboradores prefiere un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia. La necesidad de capacitación puede manifestarse en: 1) datos de selección de personal; 2) evaluaciones de desempeño; 3) capacidad, conocimientos y experiencia de los colaboradores; 4) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; 5) planificación para vacantes o ascensos en un futuro; y 6) leyes y

reglamentos que requieran entrenamiento.

Vale la pena planificar con tiempo y proveer oportunidades para empleados que deseen postular a algún puesto en el futuro. En este capítulo discutiremos dos tipos de transferencia de habilidades y conocimientos. El primero se enfoca en asuntos de la capacitación en sí y el segundo en proveer entrenamiento personal (*coaching*) y la ayuda de un ‘mentor’ (*mentoring*).

LA CAPACITACIÓN

Al establecerse un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades (introducción de un nuevo equipo o maquinaria agrícola) con objetivos de aprendizaje

específicos (al finalizar su capacitación, los trabajadores entrenados sabrán mantener y manejar el equipo sin peligro). Algunos objetivos pueden cuantificarse mejor, tal como “el 95 por ciento de la fruta cosechada deberá ser apta para ser exportada”. Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio.

Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los colaboradores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Cuando se les pregunta a los trabajadores si tienen las competencias necesarias para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz. Algunos ocultan su falta de conocimientos o comprensión por timidez o temor. Otros creen que si no responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Es necesario evaluar (o poner a prueba) las habilidades de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente, sin apoyarse en los conocimientos de otros. El personal

debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos a que se accidenten.

Traspaso de conocimientos

La capacitación propiamente tal consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral; y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible tener que repetir estos pasos varias veces antes que un colaborador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, éste puede 6) afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

Hay una gran diferencia entre *explicarle* a los trabajadores cómo se hace una tarea y *transmitir conocimientos* teóricos y prácticos con éxito. Aun después de una demostración, es fácil que los colaboradores cometan graves errores, tal como podar la madera

Aunque las explicaciones y demostraciones son importantes en la capacitación, los colaboradores tienden a retener más aquella materia que hayan puesto en práctica. Desdichadamente, este paso tan vital se elimina casi siempre porque toma mucho tiempo.



frutal, o destruir una docena de hileras de plantas de tomate con la cultivadora. Algunos conceptos son difíciles de aprender; otros exigen mucha práctica.

Durante la capacitación del personal, es necesario: 1) evaluar constantemente el nivel de comprensión; 2) adecuar el nivel de capacitación a los participantes; 3) presentar un número limitado de conceptos a la vez; 4) separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples; 5) involucrar a todos los trabajadores (para que todos participen activamente, no sólo observar la demostración de un individuo); 6) usar material visual (como muestras de fruta defectuosa); y 7) estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema.

Como en cualquier circunstancia relacionada con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse mejor si el encargado o entrenador es amable y muestra paciencia. Los elogios honestos y merecidos también ayudan.

Participación de los trabajadores en el aprendizaje

Durante la capacitación, las explicaciones y demostraciones son muy importantes, pero los colaboradores recuerdan mejor la información cuando la aplican. Lamentablemente, este paso se elimina a menudo porque ocupa mucho tiempo. Y también porque el observar a un trabajador que cumple la tarea con dificultad requiere paciencia. En las primeras etapas, los métodos prácticos rinden mejores resultados que los teóricos.

Las explicaciones deben ser breves y simples. Al mostrar un video (sobre el uso seguro de pesticidas, por ejemplo) es necesario animar a los trabajadores a hacer y contestar preguntas. De este modo se comprueba la comprensión del material expuesto. A medida que los conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría.

La ayuda que se prestan los colaboradores entre sí afianza sus conocimientos y acorta el período necesario para la capacitación de todos ellos. De este modo, el supervisor puede dedicarse a otras tareas. Muchos



trabajadores aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros. Aquellos que tomen el papel de expositores deberían tener suficientes conocimientos para ser en realidad un modelo ejemplar.

Contratación de un entrenador profesional

En ciertas ocasiones, los agricultores prefieren contratar a una empresa para que capacite a sus colaboradores en el predio o en otro lugar. Aquellos que capacitan a los empleados pueden incluir los asesores fitosanitarios, nutricionistas, veterinarios, especialistas sobre la comunicación interpersonal, vendedores de productos agropecuarios, entrenadores sobre la seguridad agrícola, compañías de seguro y fabricantes de equipo, por mencionar a algunos.

Los agricultores deben conocer a fondo el material de las sesiones de capacitación ofrecidas por empresas profesionales. Y aun más, se recomienda que un administrador asista a dichas sesiones. Esto demuestra a los empleados que el tema es importante y permite examinar problemas que puedan surgir durante la capacitación. En caso contrario, un empleado entrenado puede descubrir que no está autorizado para poner en práctica los conceptos aprendidos, o que las ideas expuestas contradicen la política de sus patrones.

Los agricultores deberían estar íntimamente familiarizados con los materiales didácticos usados en programas educativos llevados a cabo por personas externas. Mejor aún, un miembro del equipo administrativo debería asistir al entrenamiento. Al hacerlo le muestra a los empleados que el tema es importante y además le proporciona la oportunidad de discutir temas sensibles que hayan surgido durante la capacitación.

Un agricultor había dudado sobre la eficacia de la capacitación pública a la que había mandado a uno de sus trabajadores. Mas, quedó tan encantado con la calidad de la soldadura de este colaborador que le aumentó el sueldo inmediatamente y en el futuro disminuyó su uso de talleres fuera del predio.

RECUADRO 5-1

Capacitación con Fondos Públicos¹

A principio de la década de 1980 se estableció una serie eficaz de programas de capacitación para trabajadores agrícolas en el estado de California. Utilizaron dineros proporcionados por la Ley de Educación y Capacitación Laboral de California. Los agricultores y los empleados opinaron que la capacitación había tenido éxito por las siguientes razones: 1) se adecuaba a las necesidades de los agricultores y trabajadores; 2) los trabajadores “se ganaron” el derecho de asistir; 3) el aprendizaje se produjo en un ambiente apropiado; 4) hubo una transición entre

el aula y el lugar de trabajo; y 5) los resultados sobrepasaron la adquisición de conocimientos, porque también mejoraron las relaciones obrero-patronales.

Correspondencia entre las necesidades de los agricultores y del personal. En lugar de capacitar a personas ajenas al trabajo agrícola para que tomaran puestos en el agro, este programa se preocupó por mejorar los conocimientos de las personas ya dedicadas a la agricultura. Los agricultores escogieron de uno a tres trabajadores por año para capacitarlos y acordaron aumentar su remuneración o período de trabajo si finalizaban el programa en forma exitosa. Lamentablemente, muchos programas no se basan en una relación tan estrecha con el mundo laboral. La capacitación se realizó durante el período de poco trabajo (durante el invierno), o sea, en una época anteriormente caracterizada por las cesantías.

Asistencia al programa de capacitación por trabajo meritorio. Los trabajadores asignados al programa por sus patrones se sintieron contentos ya que habían sido escogidos entre muchos. En términos económicos, los participantes se habían ganado el estipendio o sueldo que recibieron durante la capacitación. La mayor parte del estipendio provenía de los beneficios de desempleo, una suma que habrían recibido aun si no hubieran asistido al programa. Por el contrario, muchos programas de capacitación de personal agrícola forman parte de un ciclo de asistencia pública, cuando participan personas cesantes sin el respaldo de una empresa que se compromete a contratarlos. En forma velada, este tipo de programa estimula la dependencia a la ayuda pública o prolonga el desempleo.

Ambiente apropiado para el aprendizaje. Los agricultores intervinieron en la selección de temas y objetivos. Se ofrecieron cursos de soldadura, mecánica, matemática aplicada y medidas de seguridad en los trabajos agrícolas. Los docentes utilizaron métodos de instrucción



RECUADRO 5-1 (CONTINUACIÓN)

individual. Se establecieron pruebas prácticas para evaluar el aprendizaje de cada segmento. Debido al alto nivel de expectativa esperada de los participantes (debían obtener una calificación de por lo menos un 8 en una escala de 1 a 10) se permitió que retomaran las pruebas las veces necesarias para aprobar. Algunos colaboradores que participaron no estaban satisfechos con simplemente aprobar un examen, sino que volvían a practicar hasta poder conseguir un 10. Los trabajadores adquirieron confianza en sí mismos gracias al refuerzo positivo de su buen trabajo y a la mayor comprensión del material. Por el contrario, cuando los participantes no tienen la oportunidad de demostrar sus conocimientos y progreso a su nivel, la capacitación puede desmoralizarlos. Regalarles calificaciones a los estudiantes que no se las merecen sólo sirve para disminuir su autoestima.

Transición entre el aula y el lugar de trabajo. Los participantes sabían dónde podrían aplicar sus nuevos conocimientos después de las sesiones en el aula. Además, el programa ayudó a los trabajadores a pasar de la teoría a la práctica en el manejo de maquinaria y equipos agrícolas.

Resultados del programa. Los agricultores y colaboradores quedaron muy conformes con los nuevos conocimientos adquiridos. Un agricultor que al principio había dudado de la capacitación, le pidió, en broma, a un empleado que reparara un equipo agrícola mientras él iba al pueblo. Al regresar, quedó tan encantado de la calidad del trabajo de soldadura, que le aumentó



Universidad Estatal de Voronezh, Rusia

inmediatamente el sueldo al empleado y resolvió enviar menos equipos averiados a otros talleres. Varios agricultores contaron que una vez terminado el programa, los participantes demostraron más iniciativa al encontrar faenas que deberían llevarse a cabo sin que nadie se los diera. Los trabajadores y agricultores declararon también que su trato mutuo había mejorado. Por el contrario, a pesar de lo bien capacitados que puedan resultar los participantes en programas más tradicionales, muchas veces tienen dificultad en hallar o conservar un puesto. Tal como el graduado que abandonó el puesto cuando el agricultor le pidió que barrierá el piso. Este trabajador deseaba iniciarse en el ámbito de supervisor. Otro dejó el tractor abandonado a media noche porque, según él, “se asustó”. Varios prefirieron buscar otra fuente de ayuda del gobierno, o seguir trabajando “independientemente” para evitar el pago de impuestos.

Es difícil encontrar el justo medio entre involucrar activamente a los participantes y presentar nueva materia. Muchos tenemos que resistir la tendencia a tratar de abordar demasiada materia en el tiempo permitido. Generalmente, la presentación de una temática sin incrementar la participación no logra entusiasmar.

PROGRAMAS PÚBLICOS DE CAPACITACIÓN

A veces existen programas, tal como el SENCE en Chile, donde los empleadores pueden ocupar cierto porcentaje de los sueldos para entrenar a su personal, siempre que estos cursos

estén aprobados por el gobierno. En algunas ocasiones los programas con respaldo público pueden ser extensos, tal como el que está descrito arriba, en el Recuadro 5-1. Tal vez usted tenga la oportunidad de contribuir en el diseño de un programa con respaldo público en su comunidad.

Nota para los maestros

De una manera u otra, todos somos maestros. He descubierto que es difícil encontrar el punto medio entre involucrar activamente a los participantes y presentar materia nueva. Muchos tenemos que resistir la tendencia a tratar de abordar demasiada materia en el tiempo permitido. Generalmente, la presentación de materia sin incrementar la participación no logra entusiasmar. Notables excepciones son aquellas presentaciones de corto tiempo u oradores extremadamente dinámicos. Es bueno recordar que la gente quiere *descubrir* por su cuenta, no que le digan las cosas. Igualmente ineficaz, sin embargo, es captar el interés de los participantes, aumentar la receptividad para aprender, para después dejarlos sin entregarles la valiosa y necesaria información.

Los mentores pueden actuar como asesores o preparadores personales y compartir destrezas, conocimientos y habilidades. Los mentores también modelan comportamientos deseables que los trabajadores pueden imitar.

Se han escrito muchos libros útiles sobre cómo involucrar activamente a los participantes. Podemos seguir mejorando nuestras habilidades al observar a talentosos expositores y también al analizar la forma en que enseñamos. A pesar que a veces es doloroso, ayuda a evaluar nuestros talleres y clases el estudiar cuidadosamente las sugerencias de los participantes. Es más útil enfocarse en lo que verdaderamente funcionó bien, así como en lo que podemos mejorar en el futuro, en lugar de cómo nos comparamos con otros expositores.

Entre más pronto los trabajadores tengan la oportunidad de participar en el taller, más se involucrarán en él y serán cautivados por su presentación. Quizás, porque entonces no será *su presentación* ya que cada persona la hará suya. Hay varias maneras de involucrar a los colaboradores en el proceso de aprendizaje, tal como preguntas, descripción de casos, el desempeño de papeles² y actividades grupales.

Las preguntas, que el expositor le hace a los participantes, son una forma eficaz de propiciar un diálogo. Formular una pregunta a todo el grupo no es tan efectivo como lo es hacerlo en grupos pequeños de 3 a 5 individuos. Los grupos pequeños logran que todos hablen y se involucren.

Yo prefiero casos cortos donde se cuenta una historia en voz alta, en lugar de los casos escritos donde los participantes deben leerlos y por lo tanto terminan unos más rápido que otros. Después que se comparte un caso oral, se les da la oportunidad a los participantes para hacer preguntas y todos tienen la ventaja de escuchar las aclaraciones. Después de contestar estas preguntas, los participantes se pueden reunir en grupos para resolver o discutir el problema que ha sido presentado. Una explicación escrita puede ser solicitada para complementar, en lugar de suplir la explicación oral. Actividades en grupo más largas y complicadas pueden ser muy efectivas para enseñar importantes principios a los participantes, especialmente aquellos para quien ningún otro sustituto puede compensar por la falta de práctica.



Es bueno interrumpir la actividad grupal antes que la gente termine de discutir el tema o pierdan interés. Un error fatal es hacer que cada grupo entregue un reporte de su discusión, ya que hay repetición innecesaria. Es mucho mejor pedir que varios individuos hagan comentarios después que los grupos se hayan disuelto, y seguir adelante. Aunque muchas personas titubean al participar en un desempeño de papeles, he descubierto que si el papel es pertinente a la vida real, es más probable que la gente quiera participar. En cuanto a estas participaciones en la toma de papeles, también prefiero explicar la situación verbalmente a los actores voluntarios en vez de proveer algo por escrito con instrucciones.

ENTRENAMIENTO INDIVIDUAL Y MENTOREO³

En la literatura los “*mentores*” a veces se distinguen de los “*entrenadores individuales*”. Aunque ambos pueden trabajar en forma individual con los empleados, los mentores se involucran durante un tiempo más prolongado.

Los mentores ofrecen ayuda para navegar por el proceso político de adquirir reconocimiento y avanzar dentro de la carrera, exponen la cultura de la empresa, y al mismo tiempo ofrecen protección y amistad.⁴

Los mentores pueden actuar como consejeros, entrenadores personales o asesores y pueden, además, ser responsables por compartir aprendizaje de conocimientos, habilidades y destrezas. Los mentores también deben modelar aquellos comportamientos que los empleados puedan imitar. En la práctica, la diferencia entre los mentores y los entrenadores puede ser algo artificial.

Para nuestros propósitos, definiremos al entrenamiento individual como un comportamiento de mentoreo a más corto plazo. *El comportamiento de mentor* puede ocurrir entre personas con grandes brechas en conocimiento, o entre colegas que desempeñan esencialmente el mismo trabajo y tienen antecedentes y preparación similares.

Las personas adoptan diferentes actitudes sobre el concepto de ayudarle al prójimo. Aquellos que se sienten beneficiados por la ayuda de otro pueden llevar consigo un sentido de gratitud u obligación hacia ese individuo o hacia la sociedad en general. Por ejemplo, una encargada de lechería que recibió ayuda del veterinario para mejorar su habilidad para la inseminación artificial tal vez no pueda devolverle el favor. Más tarde, eso sí, ella podrá compartir estos conocimientos con otra persona.

Mientras que algunos expertos obtienen sus recompensas al crear sentimientos de distancia y superioridad, los mentores sienten un gran agrado al poder compartir los conocimientos que han adquirido. Los mentores buscan personas que ellos piensan sean capaces de igualarlos o sobrepasarlos. De esta manera: 1) ayudan a otros; 2) transmiten sus conocimientos y habilidades a quienes no sólo los apreciarán, pero que a su vez los transmitirán; y 3) a la vez mejoran su propia reputación.

Muchas, si no la mayoría, de las relaciones de mentor se generan informalmente. En el Capítulo 2 discutimos la importancia de asignar un mentor oficial o entrenador individual durante el período de orientación. Dijimos que si el administrador del predio no tomaba pasos definitivos para mostrarle al nuevo empleado “cómo hacemos las cosas aquí”, otra persona podía hacerlo, y de esta manera no se tomará ventaja de un momento cuando el empleado se siente particularmente dúctil y fácil de influenciar. Hay otros momentos en los cuales el empleado pueda ser influenciado, tal como durante la evaluación de desempeño o una entrevista disciplinaria.

El proceso de proveer entrenamiento individual o mentoreo es extremadamente valioso. Tal persona puede discutir con un empleado formas de mirar al mundo que pueden resultar de gran ayuda en su vida. Un entrenador individual o mentor ideal: 1) *no se siente fácilmente amenazado* por un empleado que empieza a destacarse, 2) tiene una alta tolerancia por trabajos realizados en forma diferente según la

iniciativa del empleado, y 3) motiva al empleado a que tome la iniciativa sobre cuánta información nueva quiere absorber y a qué velocidad.

Las relaciones entre mentor y aprendiz pueden sufrir varias dificultades. A veces el mentor sigue considerando al aprendiz como un principiante, aun cuando el *protégé* ya ha empezado a contribuir por cuenta propia. Muchas veces, los mentores sienten desagrado cuando los aprendices los sobrepasan. La competencia puede desarrollarse entre los dos, resultando en un quiebre en las relaciones interpersonales mientras que se forma un nuevo vínculo que toma en cuenta los nuevos papeles de ambos.

Los mentores también pueden tornarse algo manipuladores, dando la impresión que el trabajo —si no se lleva a cabo tal como ellos lo harían— está mal hecho. También algunos mentores presionan a que los aprendices logren lo que ellos no pudieron, y de esta manera viven en forma vicaria de los méritos de sus alumnos. Tal vez la relación de mentor más difícil de todas, es aquella entre padres y sus hijos adolescentes o adultos que están interesados en la empresa agrícola.

¿Qué tipo de consejos podría dar un mentor? Quisiera compartir un par de ejemplos. En una situación un empleado tenía que enfrentar el desafío causado por sus propios enojos y relaciones interpersonales débiles con los compañeros. El entrenador personal le explicó que, dentro de asuntos conectados con las relaciones interpersonales, mucho tiene que ver con la habilidad de estar en desacuerdo sin hacerlo en una forma desagradable. El poder presentar opiniones en forma más tentativa y menos dogmática o engreída es una parte esencial de la buena comunicación interpersonal.

En otro caso, a pesar de los muchos talentos poseídos por un individuo recién contratado, había surgido un sinnúmero de desafíos en su desempeño. Su jefe pensó que estaba siendo lo suficientemente claro en cuanto a lo que se esperaba de él y estaba listo para despedirlo. Un examen superficial de la correspondencia entre el supervisor y

empleado mostraba que habría que leer mucho *entre las líneas* para comprender lo que el encargado realmente deseaba. Sin embargo, esta situación difícil que se había manifestado no era toda culpa del supervisor. El empleado había mostrado malos hábitos en cuanto al manejo de su tiempo, falta de seguimiento en las tareas que se le habían asignado, y poca iniciativa. Además, el empleado había mostrado una marcada actitud negativa hacia el trabajo.

Algunos de estos comportamientos pueden haber surgido como resultado de sentimientos de frustración y falta de satisfacción en el trabajo. El empleado y su entrenador personal asignado se reunieron durante más o menos una hora. Conversaron sobre cada uno de los comportamientos ya mencionados, relacionados con el desempeño. Parte del papel del entrenador personal era ayudarle al empleado a ver los retos desde otro punto de vista; y las posibilidades estimulantes de lo que el trabajo podía ofrecerle cuando se contemplaban con optimismo.

El entrenador personal también conversó sobre varios asuntos prácticos. Mientras que en una disputa no es admirable tomar la última palabra, en la *comunicación de negocios* puede ser esencial. El entrenador sugirió que cuando recibiera una nueva tarea, el empleado debería: 1) acusar recibo de ella, 2) dejar saber para cuándo podría tener listo el trabajo (si no venía con fecha de vencimiento), 3) si viera que la fecha de cumplimiento no era factible, compartir los retos que estaba confrontando y sugerir un nuevo fin de plazo, y 4) notificar al completar la asignación.

A veces los empleados no se dan cuenta que en cada puesto tienen una *clientela*, aun cuando todas estas personas trabajen para la empresa. Por ejemplo, el mecánico del predio puede considerar a todos aquellos que le traen maquinaria con averías como sus clientes. La satisfacción en el trabajo se desarrolla al sentir que uno puede satisfacer a su clientela con trabajo de alta calidad y realizado a tiempo (o sea, el *factor de servicio*) y la oportunidad de



Un entrenador individual o mentor ideal: 1) no se siente fácilmente amenazado por un empleado que empieza a destacarse, 2) tiene una alta tolerancia por trabajos realizados en forma diferente según la iniciativa del empleado, y 3) motiva al empleado a que tome la iniciativa en cuanto a cuánta información nueva quiere absorber y a qué velocidad.

aprender en el trabajo (o sea, el *factor de desarrollo*). Si el mecánico logra desanimar a las personas que le traen trabajos por hacer, este puesto pronto puede convertirse en uno que es fácil de eliminar.

El entrenador personal, al reunirse con el empleado, también habló de la importancia de tener una *actitud de gratitud* en cuanto al trabajo, y la importancia de tener una disposición alegre y positiva en vez de una en la cual el empleado sólo espera el próximo fin de semana. Dentro de seis meses este individuo llegó a ser una parte valorizada del equipo y su ayuda fue muy cotizada.

En los seminarios para capataces a veces comparto un cuento de índole personal sobre la importancia de ser *alegres*. El año después de haberme casado, escaseaba el dinero. Me era importante poder proveer para mi pequeña familia de tal manera que mi esposa no tuviera que trabajar fuera del hogar. Tenía dos puestos: uno relacionado con la educación de los hijos de los trabajadores migratorios campesinos, durante la semana; y los sábados enseñaba adiestramiento (deporte ecuestre). Una tarde salí a buscar otro puesto para completar unas pocas horas más de trabajo durante la semana. Me ofrecieron posibilidades de dos puestos pero seguí buscando ya que éstos no eran muy seguros. Llegué a un restaurante mexicano dónde pregunté si tenían un trabajo disponible. “¿Qué puede hacer?” me preguntaron. Les hice saber que estaba dispuesto a hacer lo que me pidieran, a lo que contestaron, “Necesitamos a una persona tal como indica”, y a continuación me asignaron la lavadora de platos.

¡Era un gran trabajo! Me encanta la comida mexicana y la cocinera me servía un rico plato cada noche. Un par de meses más tarde, el dueño, un abogado mexicano, llegó a donde yo estaba lavando los platos a conversar. “Gregorio”, me dijo, “te veo tan alegre lavando la loza que tengo otro puesto para ti”.

Lo seguí, lleno de entusiasmo, soñando en mi mente, “Ah, ¡tal vez me darán la oportunidad de ser mesero!”

Cuando llegamos a la sala del comedor paramos al frente de la caja y el dueño sacó las llaves de su bolsillo y me dijo, “te voy a dejar como encargado del manejo del restaurante...”. Siguió hablando, pero la verdad es que me tomó tan de sorpresa que no oí nada más. La anécdota tiene un par de puntos que vale destacar: 1) se le puede buscar el ángulo positivo a la vida, y 2) nunca se sabe quién está mirando.

Generalmente, los que son buenos mentores: 1) han pagado el precio durante los años de ir afinando sus propias habilidades, 2) son pensadores creativos e independientes, y sobre todo, 3) son motivadores positivos, escogiendo aliento en vez de crítica; confianza en vez de dudas.

RESUMEN

Un programa de capacitación, para resultar eficaz, debe establecer los temas adecuados a las necesidades. El entrenamiento práctico es, por lo general, más eficaz que el teórico. Hay una gran diferencia entre la explicación de una tarea y la transmisión de conocimientos prácticos. El trabajo de entrenador personal y de mentor son herramientas importantes que pueden ser usadas en una empresa, tanto formal como informalmente, para ayudarles a los individuos a lograr todo su potencial.

CAPÍTULO 5—OBRAS DE CONSULTA

1. Billikopf, G. (1982, March). A Win/Win Situation. *California Tomato Grower* (p. 14), el programa CWETA.
2. En inglés, *role playing*.
3. También se usan los términos en inglés, *coaching* (por entrenamiento individual) y *mentoring* (por el trabajo de mentor o guía).
4. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd. Edition) (pp. 833-836). New York: The Free Press.