



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Train the Trainer al Incorporar Tecnologías

AR Tema extractado del libro "**Análisis Funcional de Sistemas y Tecnologías de la Información**" de Aníbal M. Mazza Fraquelli - ISBN 978-987-26981-3-3

Presentación del Tema

El enfoque **Train the Trainer** (formar al formador) es una estrategia estructurada de capacitación organizacional que consiste en entrenar a un grupo reducido de colaboradores clave para que posteriormente transmitan el conocimiento al resto de la organización durante la incorporación de nuevas tecnologías.

Desde la perspectiva de las Tecnologías de la Información (TI), el modelo Train the Trainer no es simplemente un esquema pedagógico, sino un componente estratégico de la gestión del cambio organizacional (Change Management – Gestión del Cambio) y de la implementación de sistemas de información. Se aplica especialmente en proyectos de transformación digital, implementación de ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales), CRM (Customer Relationship Management – Gestión de Relaciones con Clientes), sistemas de Business Intelligence (BI – Inteligencia de Negocios) o plataformas colaborativas.

Su finalidad principal es asegurar transferencia efectiva de conocimiento técnico y funcional, reducir la resistencia al cambio y garantizar adopción tecnológica sostenible.

Desarrollo

1. Fundamento conceptual del Train the Trainer

El modelo parte de un principio organizacional: el conocimiento es más efectivo cuando es transmitido por referentes internos que comprenden tanto la tecnología como los procesos específicos de la organización.

En proyectos de TI, la implementación tecnológica no concluye con la instalación del software; requiere:

- Capacitación funcional.
- Capacitación técnica.
- Acompañamiento operativo.
- Ajuste cultural.

El Train the Trainer estructura este proceso en dos niveles:

1. Nivel primario: formación intensiva a "formadores internos".
2. Nivel secundario: estos formadores capacitan a usuarios finales.

Este esquema genera un efecto multiplicador y permite escalabilidad en la capacitación.

2. Perfil del "trainer" en proyectos de TI

El formador interno no es necesariamente un especialista técnico puro. Debe reunir competencias mixtas:

- Conocimiento funcional del proceso.
- Comprensión del sistema tecnológico.
- Capacidad pedagógica.
- Habilidades comunicacionales.
- Liderazgo informal.

En implementaciones tecnológicas, estos perfiles suelen denominarse:

- Key Users (Usuarios Clave).

- Super Users (Usuarios Avanzados).
- Champions de Cambio.

Desde la administración, su rol es estratégico porque actúan como puente entre:

- El equipo de implementación.
 - El área de TI.
 - Los usuarios finales.
-

3. Aplicación práctica en incorporación tecnológica

Supongamos una organización que implementa un nuevo sistema ERP.

Fases del Train the Trainer:

a) Capacitación inicial especializada

El proveedor del sistema o el equipo de TI capacita intensivamente a un grupo reducido de usuarios clave.

Contenido:

- Configuración del sistema.
- Flujos de proceso.
- Resolución de incidencias.
- Buenas prácticas.

b) Adaptación al contexto organizacional

Los trainers ajustan el conocimiento al lenguaje y realidad interna:

- Casos reales de la empresa.
- Procedimientos internos.
- Normativas específicas.

c) Replicación interna

Los formadores capacitan al resto del personal por áreas:

- Finanzas.
- Compras.
- Logística.
- Recursos humanos.

Este modelo reduce dependencia externa y fortalece autonomía organizacional.

4. Ventajas estratégicas desde TI

Desde la mirada de los sistemas de información, el Train the Trainer ofrece múltiples beneficios:

1. Reducción de costos

Disminuye horas de consultoría externa y permite reutilización del conocimiento interno.

2. Mayor adopción tecnológica

La resistencia al cambio se reduce cuando el mensaje proviene de un colega y no de un consultor externo.

3. Transferencia sostenible del conocimiento

Evita que el conocimiento crítico quede exclusivamente en manos del proveedor.

4. Continuidad operativa

Ante rotación de personal, los trainers pueden formar nuevos empleados.

5. Mejora en la gobernanza de TI

Fortalece la madurez organizacional en gestión tecnológica.

5. Riesgos y limitaciones

El modelo no está exento de riesgos.

1. Selección inadecuada del trainer

Si se elige a una persona sin habilidades pedagógicas, la capacitación puede fracasar.

2. Sobrecarga laboral

Los formadores suelen mantener sus tareas habituales, lo que puede generar estrés o baja calidad en la enseñanza.

3. Distorsión del conocimiento

Si no se documenta adecuadamente, el mensaje puede degradarse en cada réplica.

4. Falta de estandarización

Si no existen manuales y repositorios, la capacitación puede volverse informal y poco controlada.

6. Relación con gestión del cambio

El Train the Trainer forma parte de un marco más amplio de Change Management (Gestión del Cambio), que incluye:

- Comunicación organizacional.
- Gestión de expectativas.
- Medición de adopción.
- Indicadores de desempeño (KPIs – Key Performance Indicators – Indicadores Clave de Desempeño).

En proyectos tecnológicos, la tasa de adopción es tan importante como la funcionalidad técnica.

Una implementación técnicamente exitosa puede fracasar si los usuarios no utilizan el sistema correctamente.

7. Indicadores de éxito del modelo

Desde la administración de TI, el éxito del Train the Trainer puede medirse mediante:

- Nivel de adopción del sistema.

- Cantidad de incidencias post-implementación.
- Tiempo promedio de resolución de dudas.
- Satisfacción del usuario.
- Reducción de errores operativos.

Ejemplo:

Si tras implementar un sistema de gestión documental disminuyen los errores de carga en un 40% y las consultas al área de TI se reducen progresivamente, puede inferirse que la estrategia de capacitación fue efectiva.

8. Comparación con capacitación tradicional

Capacitación tradicional	Train the Trainer
Centralizada	Descentralizada
Alta dependencia externa	Autonomía interna
Costosa a largo plazo	Más eficiente en el tiempo
Menor contextualización	Adaptación al entorno

Desde la perspectiva administrativa, el Train the Trainer favorece sostenibilidad y escalabilidad.

9. Impacto organizacional

La incorporación de tecnología transforma:

- Procesos.
- Roles.
- Estructuras de poder.
- Cultura organizacional.

El Train the Trainer actúa como catalizador de aprendizaje organizacional.

Además, promueve:

- Capital intelectual.
- Madurez digital.

- Cultura de mejora continua.
-

Conclusión

El modelo Train the Trainer es una estrategia clave en la incorporación de tecnologías dentro de las organizaciones. Desde la perspectiva de las Tecnologías de la Información, constituye una herramienta fundamental para asegurar transferencia de conocimiento, adopción tecnológica y sostenibilidad operativa.

No se trata simplemente de capacitar, sino de construir capacidades internas que permitan a la organización evolucionar digitalmente sin dependencia permanente de terceros. Su correcta implementación exige planificación, selección adecuada de formadores y articulación con la estrategia de gestión del cambio.

Para futuros profesionales en administración, comprender el Train the Trainer implica reconocer que la transformación digital no depende únicamente de la calidad del software implementado, sino de la capacidad humana y organizacional para integrarlo eficazmente en los procesos de negocio.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Por qué el modelo Train the Trainer reduce el riesgo en proyectos de implementación tecnológica?
2. ¿Qué diferencias estratégicas existen entre capacitación tradicional y Train the Trainer?
3. ¿Qué criterios deberían utilizarse para seleccionar a los formadores internos?
4. ¿Cómo se relaciona el Train the Trainer con la gestión del cambio organizacional?
5. ¿Qué indicadores permiten medir la efectividad del modelo en un proyecto de TI?

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.