

# Capacitate



Resumen Imprimible

Capacitación en Recursos Humanos

## Módulo 1

### Contenidos:

- Contexto actual. La importancia de capacitar
- Desarrollo del capital intelectual como estrategia competitiva
- ¿Por qué y para qué capacitar?
- Tres mitos de la capacitación
- Capacitación y aprendizaje
- La ingeniería de la capacitación

Capacitarte

El diferencial de las organizaciones no reside únicamente en los servicios, productos, procesos o procedimientos que de ella se desprenden, sino también en el valor agregado que suman las personas que la componen.

Son los integrantes de una organización quienes deben descifrar y dar sentido al contexto actual, en constante cambio, para comprender cuáles son los desafíos a afrontar y así lograr prepararse, adecuarse y estar listos para resolverlos.

De esta manera, la capacidad y agilidad de aprendizaje de los recursos humanos será un elemento diferencial de una organización en el mercado.

**El área de capacitación**, por lo tanto, deja de ser un mero gestor de inscripciones a cursos para consolidarse como un socio estratégico del negocio, transformando a la organización en una empresa que aprende y enseña.

### **Contexto actual**

La globalización económica y cultural potenciada por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, ha desencadenado en una nueva forma de vivir, donde el cambio se instala como algo permanente y constante generando un nuevo nivel de complejidad desconocido hasta ahora.

### **Mundo VUCA/VICA**

Para describir esta complejidad con mayor claridad, algunos autores han desarrollado el concepto de mundo VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. En castellano, podemos traducir los términos de esta sigla como: *volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad*, dando como resultado Mundo VICA:

- **Volátil:** Los cambios son tan vertiginosos y acelerados que generan una sensación de falta de tiempo, producto del desequilibrio permanente dado entre un cambio y otro. De esta manera, las personas casi no cuentan con el tiempo suficiente para adaptarse.
- **Incierto:** cuando los cambios son tan permanentes se hace difícil predecir qué ocurrirá. Aquello que alguna vez fue una solución, actualmente podría no serlo. Se genera, entonces, incertidumbre en aquellas personas que no saben cuál es la mejor alternativa para tomar frente a los estímulos del entorno.
- **Complejo:** Las relaciones de causa-efecto ya no se corresponden de manera directa y aumenta la cantidad de variables a considerar. La toma de decisiones implica el análisis de variables que antes parecían no tener relación entre sí.
- **Ambiguo:** Frente a un mismo hecho puede haber tantas interpretaciones sobre lo ocurrido como personas lo observen. Puede haber tantas soluciones posibles y viables como puntos de vista. Donde antes había una única interpretación ahora encontramos varias alternativas, lo que hace más ambiguo el escenario en que las personas se manifiestan.

Estas características se potencian entre ellas profundizando aún más la sensación de desorientación y la necesidad de encontrar nuevas soluciones y, por lo tanto, nuevos aprendizajes. El mundo VUCA/VICA invita a las personas a readaptarse, reinventarse, aprender y desaprender constantemente, es decir: a aprender a lo largo de toda la vida.

### **Sentido de la capacitación**

Tal como se afirmó anteriormente, el diferencial en una organización está dado por las personas que la componen, y estas personas están influenciadas por el contexto VUCA que las rodea. Por lo tanto, el mayor desafío de una organización reside en desarrollar la

agilidad necesaria para aprender, rápidamente, a adaptarse a las novedades del mercado y contexto en que opera sin perder vigencia e impulsando la transformación.

El área de capacitación cobra un rol estratégico en la organización tanto para ordenar, conservar y transmitir el conocimiento actual como para prepararse para el conocimiento que será requerido en un futuro. Aquel organismo que comprende que su capacidad de aprender es directamente proporcional a su capacidad de adaptarse a los cambios, habrá alcanzado un diferencial competitivo en el mercado.

### **Rol de capacitación**

El capital de las empresas está compuesto tanto por su capital financiero como por su capital intelectual, conformado este último por los conocimientos, habilidades y motivaciones de sus integrantes. Serán ellos los encargados de resolver los problemas que se presentan, generar innovaciones e incrementar el valor de la compañía.

Las organizaciones necesitan saber cómo operar y también conocer cómo cambiar esas operaciones. Necesitan saber cómo cumplir sus tareas, pero también qué tarea debe ser cumplida para potenciar su capital intelectual.

Para que una organización sea capaz de aprender requiere de individuos que aprendan a través de la realidad y de su trabajo cotidiano. Esto implica que, si la organización aprende, entonces, la organización enseña. ¿Qué enseña? Enseña a sus integrantes a trabajar de manera coordinada, a poner sus habilidades al servicio de una misión mayor que los agrupa, a interactuar, a innovar.

Así es como la organización necesita desarrollarse como organización que aprende y organización que enseña.

Capacitación es el área que reduce la complejidad de estos procesos, los integra, los estructura y ordena para conservar este conocimiento y transmitirlo. **El área de**

**Capacitación** tiene la **responsabilidad** de potenciar las habilidades y conocimientos de las personas, asegurando que estén listas para realizar sus tareas y asumir así nuevos desafíos.

### **3 mitos de la capacitación**

Cuando las empresas comenzaron a incorporar las prácticas de capacitar a sus colaboradores, creyeron erróneamente que podrían contar con la capacitación para solucionar cualquier tipo de problema. Sin embargo, cuando se realiza un mal uso de la capacitación, podemos transformarla en una acción contraproducente, generando un efecto negativo.

Capacitación es enseñanza y aprendizaje pero en un contexto particular que es el laboral. Lo que podría ser una acción ingenua en un instituto de capacitación de oficios puede tornarse una pesadilla para el gestor de la capacitación si sus acciones son percibidas como:

- Capacitación como castigo

En algunas compañías cuando deben desvincular a una persona por problemas en su desempeño, previamente se la envía a “un curso” con la ilusión de que esa formación solucione la brecha de desempeño detectada. Incluso es tan favorable la percepción de la capacidad transformadora de un curso, que tal vez el problema a resolver y el curso ni siquiera se encuentren relacionados. De esta manera, además de mal gastar recursos y generar problemas de clima organizacional y comunicacional, lejos de obtener el resultado esperado se genera una percepción generalizada de temor frente a la invitación a participar de una formación.

- Capacitación como recompensa

Algunas empresas, consideran que solo se debe capacitar a los mejores para que sigan creciendo. En estos casos, las organizaciones suelen elegir a sus talentos clave. Cuando se generan capacitaciones como premios al buen desempeño no se cuida que esta responda a una necesidad de formación, sino que se buscan contenidos "interesantes" y tan solo se capacita a un "grupo selecto". Esta práctica, además de no optimizar la inversión realizada en formación por no estar respondiendo a ninguna necesidad específica, genera grandes listas de espera de mandos medios que aguardan su turno para ser "reconocidos" con el premio de la capacitación.

- Capacitación como una varita mágica

Cuando se comienzan a realizar acciones de capacitación, por lo general, rápidamente se ve una mejora en el clima laboral, en los resultados del negocio, y en el desempeño de los colaboradores. De esta manera se comienza a sobrevalorar el efecto y la capacidad transformadora del área, creyendo que todo puede ser solucionado con un curso de capacitación. En este sentido, dejan de considerarse que existen otras variables relacionadas que impactan en los resultados esperados, desfavoreciendo así la concepción de la capacitación.

### **¿Qué se espera de la capacitación?**

Oscar Blake, en su libro "La capacitación" (1987) arrojó luz sobre este aspecto y asegura que la organización espera de la capacitación que:

1. Que lo enseñado responda a una necesidad de la organización:

Con excepción de las instituciones educativas, las organizaciones no han sido creadas para enseñar, sino que, en todo caso, la capacitación colabora para que puedan alcanzar

los objetivos para los que hayan sido creadas. Por lo tanto, la capacitación es concebida como un proceso intermedio que contribuye a un proceso y resultado diferente.

Si las empresas pudieran contratar a todas las personas ya preparadas para desempeñarse en sus puestos de trabajo o, si no fuera necesaria la actualización profesional, no sería necesario capacitar al personal. El esfuerzo que las empresas realizan en educación debe estar estrechamente relacionado con los objetivos y las necesidades de las mismas.

El área de capacitación debe posicionarse en el centro del negocio, alineando sus esfuerzos con la estrategia de la organización. La detección de necesidades de capacitación es la etapa más importante ya que en la misma se identifican qué tareas deberían hacer las personas y no pueden realizarlas por falta de conocimiento o habilidad.

## 2. Que lo enseñado sea aprendido:

En este punto cobran un rol protagónico dos figuras importantes:

- **Diseñador instruccional:** Se ocupa de pensar y diseñar cómo será la capacitación, poniendo al servicio del curso todas las herramientas y recursos de la didáctica para facilitar el proceso de aprendizaje en los participantes.
- **Capacitador o facilitador:** Debe garantizar el seguimiento del diseño didáctico, además de contar con habilidades pedagógicas que le permitan tomar los emergentes de la clase para ayudar a las personas a construir aprendizajes significativos.

## 3. Que lo aprendido sea trasladado a la tarea:

Se debe asegurar que lo aprendido sea trasladado a la tarea y esta es una de las metas más complejas de alcanzar para el área de capacitación, ya que se pretende traspasar el espacio del aula y lograr que el entusiasmo por lo aprendido sea tan grande que empuje



a un cambio de hábitos. Para ello, el participante debe percibir la importancia de cambiar sus hábitos, pero también el entorno en el que opera debe ser un estímulo que invite a este cambio. Por lo tanto, el elemento clave para el éxito de la capacitación, es el grado de compromiso de los jefes de las personas capacitadas, con el cambio que se espera.

4. Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo:

Para esto, se debe considerar la frecuencia de uso que se dará a lo aprendido. Para los casos de contenidos que tal vez nunca sean utilizados, será necesario realizar acciones de mantenimiento del conocimiento con cierta frecuencia, dado que se tiende a olvidar los conocimientos y habilidades que no son puestas en uso.

### **Aprendizaje y Capacitación**

Todo cambio en el trabajo de una persona requiere una adaptación y un aprendizaje desde tres aspectos:

- Aspecto Relacional
- Aspecto Corporal
- Aspecto Emocional

<b>Aspectos del comportamiento</b>	<b>Objetos de aprendizaje</b>	<b>Contenidos de aprendizaje</b>	<b>Modalidad básica de enseñanza</b>
Racional	Conocimientos	Datos, Información, Conocimientos	Transmisión
Corporal	Habilidades	Destrezas físicas e intelectuales	Experiencia y Práctica
Emocional	Actitudes	Creencias, Valores y Actitudes	Percepción, Sensibilización y experiencia

La capacitación puede intervenir solo en alguno de estos aspectos o en todos. Esto dependerá de cada situación. Según el aspecto donde pone foco se determinará el objeto de aprendizaje, es decir el qué se aprende. Este objeto de aprendizaje modificará la estrategia de enseñanza y la modalidad de intervención:

### **¿Qué es aprender?**

El aprendizaje es un proceso activo ya que implica la disposición de la persona para que ocurra; interno, que no depende solo de la enseñanza de un profesor sino que ocurre en el interior de quien aprende; y complejo, porque requiere la incorporación de nuevas habilidades o conocimientos que deben integrarse a los conocimientos previos.

Se desarrolla en general a partir de la confrontación de la persona con información o situaciones de su entorno que desconocía o para cuya resolución no tiene aún respuesta. Genera la necesidad de adquirir nuevas herramientas o conocimientos para su intervención, exigiendo así la incorporación de un nuevo aprendizaje para dar respuesta.

## Aprender en el trabajo

Este proceso que es personal y complejo, se da en un contexto particular que es laboral. El contexto en el que el adulto aprende determina una lógica específica diferente en cada caso:

<b>Contexto Académico</b>	<b>Contexto de Capacitación</b>
Lógica del conocimiento	Lógica de la tarea
Competencias profesionales	Identidad profesional
Atemporalidad	Tiempo y oportunidad
Utilidad genérica	Utilidad específica

Esta lógica particular del aprendizaje en el ámbito laboral invita a cuidar ciertos aspectos que estimularán el proceso de aprendizaje:

- La lógica del material: Los contenidos deben estar ordenados de manera lógica y fácil de incorporar.
- La coherencia psicológica: El participante debe poder conectar con los nuevos conocimientos. Para que esto se dé, deben ser coherentes, compatibles y cercanos a sus saberes previos que existen en su estructura psíquica.
- Favorecer la actitud positiva hacia el aprendizaje: Si la persona no desea aprender lo que se le está enseñando, difícilmente ocurra un aprendizaje. Esta actitud positiva frente al aprendizaje se da a partir de componentes emocionales y actitudinales del alumno sobre los que el capacitador solo puede influir a través de la motivación.

## **Aprendizaje en adultos**

Los adultos aprenden mejor cuando:

- Quieren aprender y tienen motivos poderosos y finalidades bien definidas
- Tienen la sensación de que progresan y triunfan en su empeño
- Se los trata como adultos y de igual a igual

Para aprender, pueden apoyarse en su propia experiencia y conocimientos previos: Se debe partir de saberes previos importantes, experiencias valiosas que deben ser involucradas y puestas en juego en la capacitación. La experiencia es el resultado de sus reflexiones sobre los hechos ocurridos en el pasado y es tarea del capacitador invitarlos y ayudarlos a reflexionar sobre aquello que conocen, que vivieron y que pueden aportar para partir desde allí.

**Modelo de Aprendizaje experiencial:** Donald Schon y David Kolb.

Donald Schon, es un autor del siglo pasado que se ocupó de estudiar cómo aprende el profesional luego de su paso por la universidad. Llegó a la conclusión de que la experiencia y la reflexión de la propia práctica laboral son la fuente de aprendizaje para los profesionales. Así es como asegura que para aprender, es importante atravesar el ejercicio de la práctica y la experiencia, luego reflexionar sobre esta acción y generar una reflexión de la reflexión, que llevará a la teorización necesaria para concretar el aprendizaje en adultos en el ámbito laboral.

Esta teoría sustenta el diseño de cursos de capacitación basados en experiencias y vivencias, para luego, a partir de estas situaciones, reflexionar, teorizar y desarrollar aprendizaje vivencial. También abre las puertas a la formación en el puesto de trabajo donde la persona práctica sus nuevas tareas y, sobre esta práctica, acompañado por un

tutor/formador, puede reflexionar para abstraer los conceptos que quedarán fijados como aprendizajes significativos.

Otro autor que desarrolló una investigación sobre el modelo de aprendizaje mediante la experiencia fue **David Kolb** quien, por su parte, afirma que para que exista aprendizaje, se debe atravesar un proceso que implica cuatro etapas y las esquematizó como una rueda que incluye:

- Hacer algo. Vivir una experiencia concreta
- Luego, observar esta experiencia y hacer reflexiones, para establecer una conexión entre lo hecho y los resultados obtenidos.
- La tercera etapa implica, a partir de las reflexiones, obtener conclusiones generales y principios que superen la experiencia concreta vivida, lo que el autor denomina conceptualización abstracta.
- Por último, realizar una prueba práctica de la conclusión obtenida para confirmar la hipótesis, a través de la experiencia activa.

Cada una de estas etapas tiene valor en sí misma y complementa la etapa siguiente. Para que las personas en una capacitación puedan obtener un aprendizaje real, el diseño didáctico debe realizarse de modo tal que los participantes puedan vivenciar las cuatro etapas pasando del hacer a la reflexión, luego a la teorización y por último a la experimentación activa.

### **La ingeniería de la Capacitación**

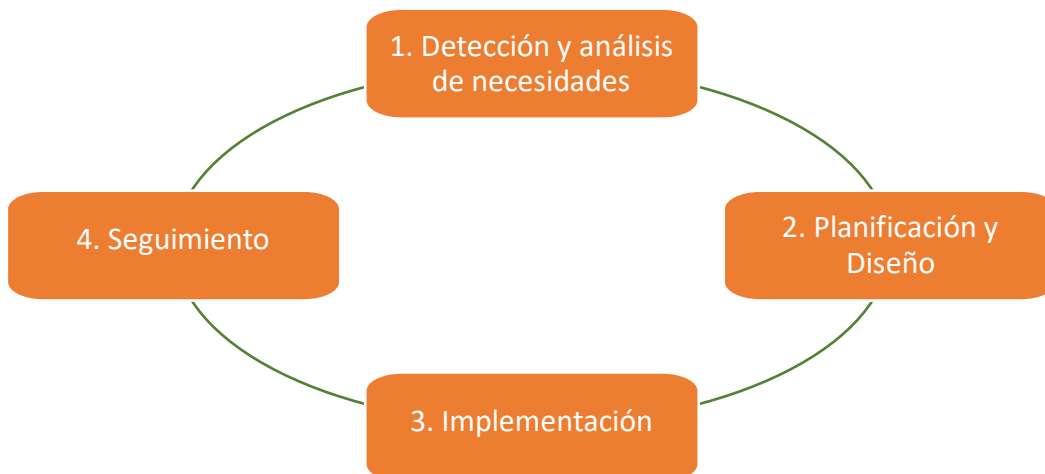
El éxito de la acción de capacitación no depende solo del diseño didáctico y de las habilidades pedagógicas del capacitador. Para que una acción de capacitación sea exitosa, también influye el contexto en el que se implementa.

Se ha mencionado que el objetivo final de un curso no es solo que las personas aprendan sino que estas puedan transferir lo aprendido a su trabajo cotidiano y luego sostener este cambio en el tiempo. De esta afirmación se desprende que los expertos en capacitación deben atender a todas las variables que podrían generar resistencia al cambio propuesta por la acción educativa.

El área de capacitación debe invertir esfuerzos en aminorar las posibles resistencias. Este trabajo es lo que el autor Abraham Pain, en su libro "Capacitación Laboral" (2001), llama la "ingeniería de la capacitación", que no es más un proceso mediante el cual el gestor de la capacitación puede, de manera ordenada, estructurar su trabajo para que todos estos aspectos que parecen secundarios pero afectan el resultado, puedan ser previstos y aminorar su impacto.

"La ingeniería de la capacitación apunta a la toma de conciencia, a la explicitación de todos los aspectos de la situación contextual como un elemento previo al diseño de la acción de capacitación". El contenido, el perfil del capacitador, el ritmo, pero también y prioritariamente las condiciones del contexto social, organizacional y económico son elementos a tomar en cuenta en el proceso de elaboración de la acción de capacitación.

La ingeniería apunta a establecer una metodología de trabajo que permita al área de capacitación anticiparse y prever todos los aspectos contextuales que pueden interferir entre el aprendizaje y la puesta en práctica de los conceptos o habilidades aprendidos. De esta manera se estructura el proceso de gestión de capacitación en etapas:



1. La detección de necesidades de capacitación: Incluye el reconocimiento de la estrategia del negocio, además de la misión, visión, valores y cultura de la organización. La detección de brechas entre el desempeño que manifiestan las personas y el desempeño esperado por la empresa.

2. Planificación y diseño: Implica la definición de elementos clave como la cantidad de participantes, su dispersión geográfica, roles y segmentos, la selección de los contenidos, los instructores, además del diseño de los planes, programas y actividades de capacitación.

3. Implementación: Es el delivery de las acciones diseñadas, lo cual implica una correcta campaña de comunicación interna y la gestión logística de las actividades.

4. Seguimiento: Evaluación y feedback de los resultados obtenidos. Incluye el procesamiento y análisis de encuestas de satisfacción y aprendizaje y el monitoreo de indicadores preestablecidos. En esta etapa se detectan oportunidades de mejora y ajuste.