

Capacitate



Resumen Imprimible

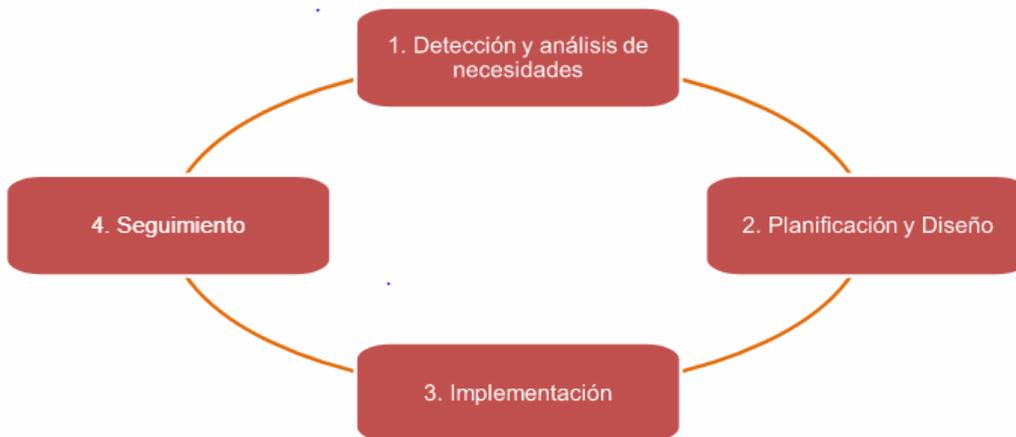
Capacitación en Recursos Humanos

Módulo 4

Contenidos:

- Los tres niveles de la planificación y diseño
- El Armado de la propuesta educativa en sus diferentes elementos
- El modelo 70, 20, 10 y su impacto en el diseño de capacitación
- Diseño didáctico instruccional, conocer el proceso y sus elementos
- Administración y tareas relacionadas con la logística de capacitación

Manteniendo como guía el concepto de la “Ingeniería de la Capacitación”, se desprende que, de las cuatro etapas de este proceso, se expondrán los temas contenidos en la segunda de ellas, denominada “Planificación y Diseño”.



Planificar y Diseñar: dos acciones diferentes

Ernesto Gore, en su libro “Educación en las Empresas”, insiste en la distinción entre “planificar” y “diseñar” como dos acciones distintas aunque interdependientes.

Planificación:

- Sucede a nivel macro, global, respondiendo las preguntas sobre “Qué Haremos” y “Cómo lo Haremos”.
- Definición de los objetivos a alcanzar, determinación de a quiénes capacitar y en qué orden de acuerdo con el impacto en la sinergia de la compañía o sector.

- Grandes decisiones y marcos generales para las líneas de acción sobre cuáles serán los programas de capacitación más abarcativos y sus objetivos para luego, en una instancia posterior, diseñar cada una de sus piezas.

Diseño:

- Exige comenzar por una idea global, por lo que parte desde la planificación.
- “Visión micro” que define detalles conceptuales y metodológicos para los “qué” y “cómo” establecidos en la planificación.
- Importancia de la coherencia interna del diseño (entre las partes de la capacitación) y la coherencia externa (con el resto de las acciones planificadas)

Datos y Decisiones

Otra distinción importante señalada por Ernesto Gore, es la diferencia entre datos y decisiones:

- **Datos:** elementos que la organización presenta a quien diseña capacitación como requisitos para el plan. El gestor de la capacitación no podrá influir sobre estos datos y deben ser considerados como base para la toma de decisiones.
- **Decisiones:** se toman a partir del análisis de los datos. Existe margen para crear, armar y diseñar. En el ámbito de las decisiones, el gestor de capacitación despliega su abanico de posibilidades.

Lógica de lo global a lo particular

El plan de capacitación es la propuesta global que se ofrece desde el área de capacitación como proyecto para el año.

El plan de capacitación de la empresa, puede contener diferentes planes los cuales, a su vez, pueden contener programas. Por último, estos pueden estar constituidos por distintos cursos.

Esta organización establece el camino lógico sobre cómo y en qué orden proceder a diseñar.

El punto de partida serán las necesidades de capacitación relevadas y las decisiones del área respecto a cuál o cuáles se cubrirán desde el área.

Política de Capacitación

Una política de capacitación, al igual que cualquier política de Recursos Humanos, es un documento escrito, breve, claro y conciso, donde se pone de manifiesto qué se va a hacer y cómo ante determinadas circunstancias u objetivos.

Todo plan de capacitación deberá contemplar los lineamientos de la política establecida.

Plan de Capacitación

Por lo general, los planes están orientados a estimular cambios culturales en diferentes áreas y niveles de la organización.

Existen dos conceptos fundamentales para obtener diferentes cortes de la población para la cual se orienta la planificación y diseño, que permiten un análisis pertinente de la situación:

- Masa crítica: un programa por masa crítica es aquel en que se puede seleccionar, de la totalidad de la población, cuál es el mínimo de personas que deben pasar por la capacitación para lograr el cambio buscado. En este caso, solo se concentran los esfuerzos en el mínimo y se elige, aleatoriamente, un grupo de personas que sumen ese número para que participen del plan de capacitación.
- Corte diagonal: permite determinar cuáles son los integrantes de la cúpula, de los sectores medios o de los niveles operativos que podrían generar una reacción en cadena impulsando el cambio buscado en la totalidad del sistema

La capacitación no debe ser un proyecto exclusivo del área de capacitación, sino que la línea debe ser su principal promotora.

Formular el “para qué” del catálogo o plan implica un acuerdo previo con los directivos, ya que son ellos los que marcan las prioridades, las que deben estar contempladas en la oferta para ser parte del plan estratégico de la empresa.

Programa de Capacitación

A diferencia del ya mencionado Plan de Capacitación, muchos de estos programas componen un solo plan y además su nivel de especificidad es mucho mayor que el de los planes. Sus objetivos son más puntuales y menos abarcativos, reformulan los problemas para ofrecer soluciones acotadas a públicos/necesidades determinadas.

Cada uno de los programas que componen un plan de capacitación cuenta con un eje o foco identificable. Esto es así dado que permite asegurarse de otorgar respuesta a todas las necesidades de capacitación identificadas, a la vez que facilita la comunicación del plan.

De acuerdo a cuál sea su objetivo se encuentran los programas centrados en:

- Actitudes: promoverán actitudes favorables hacia cierto tipo de conductas, la sensibilización o aproximación a un tema de interés para el negocio.
- Destrezas: apuntan al desarrollo de habilidades específicas para una función, o habilidades para la interacción y el intercambio con otros.
- Conocimientos: especializaciones del campo de actividad en el que los colaboradores se desempeñan o también programas que apunten a ampliar el background de saberes de la organización.

Cursos

Con un mayor nivel de especificidad, se determina qué contenidos se dictarán y a través de qué actividades o dinámicas serán transmitidos.

Durante la etapa de pre diseño del curso, se toman algunas decisiones generales que están relacionadas, por ejemplo, con la modalidad y el tipo de capacitación. A continuación, se presenta una clasificación de modalidades de capacitación.

- **Modalidad presencial**: el asistente e instructor se encuentran juntos, compartiendo el mismo tiempo y espacio. Algunos ejemplos son el curso en aula, talleres o seminarios; las tutorías o sesiones de coaching.
- **Modalidad a distancia**: aquellas en las que entre el instructor y el participante media alguna tecnología. Algunos ejemplos son las innovadoras plataformas virtuales, los cursos e-learning, los tradicionales manuales escritos.
- **Modalidad Blended**: se trata de una combinación de las anteriores.

A la hora de definir qué tipo y modalidad de capacitación resulta el más adecuado, existen diversas variables a tomar en consideración. Entre ellas, se mencionan:

- El contexto cultural de la empresa.
- El presupuesto de la empresa.
- La urgencia en alcanzar aprendizajes.
- La disponibilidad y cercanía de los participantes
- La necesidad de origen
- El perfil de los asistentes

Otro aspecto a considerar respecto a la modalidad de capacitación se refiere a decidir entre los formatos de **curso en aula** o **entrenamiento en puesto de trabajo**.

Cuando se entrena a alguien en el puesto de trabajo, se aumenta el grado de transferencia de lo aprendido a la realidad. Sin embargo, es necesario preparar y guiar al responsable de la formación para que pueda ofrecerle al participante una experiencia de aprendizaje ordenada y clara. Este tipo de instancias no pueden dejarse libradas al azar sino que requieren del área de capacitación un esfuerzo de formación del formador, coordinación de objetivos y diseño de materiales. Este tipo de capacitación en el puesto incluye las rotaciones, pasantías y el coaching.

Modelo 70-20-10

Este modelo de desarrollo de personas puede servir de guía para encontrar criterios al momento de tener que tomar decisiones de capacitación en base a los datos relevados durante el proceso de detección de necesidades.

Se utiliza para comprender los procesos de aprendizaje y desarrollo de talentos y se establece a partir de las investigaciones de Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger.

De acuerdo con sus autores, el desarrollo del individuo se distribuye conforme a las siguientes proporciones:

- El 70% de lo aprendido por el individuo proviene de las experiencias de trabajo del día a día. La práctica es una clave importante para el aprendizaje.
- Alrededor del 20% del aprendizaje lo adquiere en conversaciones significativas con otros. Luego de una práctica o la participación en un curso, el aprendizaje se genera a partir de la capacidad de reflexionar sobre aquello que se vivencia y anclarlo a ejemplos y/o posibles usos. Para ello, es muy importante contar con algún referente con quien tener conversaciones que potencien el desarrollo de las personas.
- Alrededor de un 10% de su tiempo de aprendizaje lo emplea en la realización de cursos o mediante la lectura.

Esta forma de ver el proceso de aprendizaje permite entender que los resultados no dependen de quien enseña sino de quien aprende. La responsabilidad desde la empresa y desde el área de capacitación está en velar porque las condiciones del entorno de la persona favorezcan el aprendizaje.

Diseño didáctico de un curso de capacitación

En primer lugar, existen dos conceptos de las ciencias de la educación que requieren ser comprendidos:

- **Pedagogía:** se puede definir como la disciplina que se ocupa de los aspectos relacionados al aprendizaje, siendo una de sus herramientas la didáctica.

- **Didáctica:** se ocupa del estudio de métodos y técnicas de enseñanza, para facilitar el aprendizaje posterior.

Es posible indicar que el diseño didáctico es el modo en que se ordenan, orientan y crean los momentos del curso, de modo tal que realmente desencadenen un proceso de aprendizaje en los participantes.

Se llama curso a cualquier dispositivo de aprendizaje, a fines prácticos, incluyendo otros formatos como talleres, team buildings, e-learning, etc.

Proceso de diseño didáctico

A continuación se ilustran los pasos que componen el circuito de diseño de cualquier dispositivo de aprendizaje o curso.



Analizar el punto de partida

Este primer paso incluye dos aspectos:

- Realizar un análisis exhaustivo de la tarea que realiza la persona que será participante.
- Diagnosticar el nivel de llegada de los participantes al punto de partida. Es decir, recolectar información sobre el perfil de los participantes, en función de su nivel socioeducativo, antecedentes de aprendizaje en el trabajo, cuál es su flexibilidad frente a los cambios en su ámbito laboral, cuál será el entusiasmo por participar de la formación, cómo es su lenguaje.

Formular Objetivos

Los objetivos son los enunciados de los resultados esperados para el programa o curso. Estos operan como guías para todo el diseño. Para realizar el diseño didáctico, se requiere de la formulación de tres tipos de objetivos:

1. **Objetivos generales de impacto:** indican el para qué de la actividad. Qué se espera obtener o evitar, es decir, cuál es la situación deseada como resultado del curso de capacitación.
2. **Objetivos operaciones:** determinan qué tareas deben estar en condiciones de realizar los participantes luego de asistir a la capacitación. Implica todo aquello a modificar o incorporar a las tareas.
3. **Objetivos de aprendizaje:** establecen qué es lo que debe ocurrir durante el curso en términos de aprendizaje para que los participantes logren los objetivos operacionales en su puesto de trabajo.

Para formular objetivos se sugiere comenzar la redacción con un verbo en infinitivo que lleve a la acción.

Seleccionar y ordenar los contenidos

El contenido es todo aquello que será enseñado o considerado durante el programa o curso. Se trata de los datos, teorías, habilidades, etc. que va a incorporar el participante del curso por medio de las actividades y dinámicas que también requieren ser diseñadas.

Para realizar la **selección de contenidos**, el diseñador debe basarse en el análisis realizado en los dos primeros pasos de este proceso:

- Qué tareas se deben hacer diferentes y el nivel de llegada del cual parten los participantes
- Claridad de los objetivos que persigue

De esta manera, se busca obtener coherencia y facilitación hacia la transferencia de lo aprendido a la tarea.

Muchas veces ocurre que existe una limitante, que es el tiempo en que los participantes pueden estar en un curso. Esto también debe ser evaluado como criterio de selección de contenidos

El diseñador puede decidir **ordenar los contenidos** de diferentes maneras. Algunas de ellas, son:

- Cronológicamente: comúnmente se utiliza para explicar procesos o secuencias de pasos.

- Clasificación: agrupación de los contenidos de acuerdo a algún atributo común ya sea morfológico o funcional.
- De lo general a lo particular
- De lo teórico a lo práctico (o viceversa): aconsejable para el desarrollo de habilidades y la comprensión los principios que las fundamentan.

Recursos, materiales y actividades

Para lograr que los contenidos lleguen a los participantes y puedan ser aprendidos, los diseñadores crean una serie de actividades. Éstas deben brindar posibilidad de análisis, reflexión, síntesis, transferencia y demás ejercicios para propiciar el aprendizaje. Además, se deben considerar un abanico de opciones de actividades grupales e individuales, expositivas e interactivas, de razonamientos abstractos o concretos, y todos los puntos intermedios posibles, para lograr un diseño equilibrado y óptimo.

Según Blake (2001), las actividades de un curso de capacitación se pueden clasificar como:

- **Técnicas de exposición verbal:** son aquellas en las que el instructor utiliza la voz y el lenguaje no verbal para transmitir los contenidos. Como variante se encuentra el discurso expositivo, por medio del cual el instructor expone un tema, y la exposición dialogada donde el instructor fomenta la participación de los asistentes al curso y se vale de estos aportes para armar la exposición.
- **Técnicas verbales grupales:** son aquellas que incentivan el intercambio entre los participantes con la moderación del instructor en cuanto al establecimiento de consignas y distribución del tiempo. Los grupos de discusión, mesas redondas y diálogos de a parejas, son algunos ejemplos.

- **Técnica de Simulaciones:** se trata de aquellas actividades que modelizan la realidad para poder aprender de ella. Aquí entran los juegos de roles, estudios de casos y juegos. Lo más importante de estas actividades es poder realizar un rescate luego de su ejecución.

Evaluación

Desde la etapa de diseño didáctico ya deben pensarse las actividades de evaluación.

Para ello, podemos tener dos tipos de evaluaciones:

- **Evaluar resultados:** para ello se puede utilizar una herramienta típica de evaluación con formato multiple choice con el objetivo de conocer cuántos conocimientos incorpora el participante luego de la formación.
- **Evaluar el proceso de aprendizaje:** esta manera implica el desarrollo de actividades donde se vaya evidenciando cómo es el proceso de aprendizaje. En estos casos, el instructor o facilitador, mediante una serie de actividades en grupo o individuales que propone durante la clase, va evaluando si las personas están o no aprendiendo y tiene la posibilidad de cambiar sus estrategias de enseñanza o reforzar algún concepto en la clase, en caso de que sea necesario

Formadores internos y Formadores Externos

El rol del formador en todo curso de capacitación se compone de los siguientes aspectos:

1. Ejercer la conducción de la actividad.
2. Crear la "situación" para la tarea (individual o grupal) y generar el entorno propicio para el aprendizaje.

3. Guiar y organizar las actividades de los participantes para el logro de los objetivos propuestos.

El **instructor interno** es aquel que pertenece al personal de la organización, efectivo o contratado, y puede desempeñarse como formador de tres maneras:

- Complementario a su función, usualmente de manera voluntaria o por interés del ocupante del puesto. Requiere que la organización defina vías de reconocimiento para este accionar.
- Como parte de su función, es decir, que se encuentra dentro de la descripción de tareas de su puesto de trabajo.
- Como función específica, estos casos se dan cuando las empresas contratan personas para ejercer la formación como su puesto de trabajo.

Los **formadores externos** son aquellos contratados por la organización para dictar un curso de capacitación ante una necesidad detectada, ya sea dentro de la empresa o que los colaboradores se inscriban a una oferta educativa

Logística de capacitación

Una vez tomadas todas las decisiones de diseño del curso, llega el momento de su implementación. A esta etapa se la conoce como delivery de capacitación.

La logística incluye todas las actividades secundarias pero fundamentales que deben ocurrir para que un curso se pueda llevar adelante.

Estas actividades van desde la reserva de la sala, pasando por la impresión de los materiales, contratación de catering o servicio de refrigerio, hasta la convocatoria de los participantes.

Reserva de la sala

Para que un espacio pueda ser considerado propicio para el desarrollo de un curso, debe contar con ciertas características. En primer lugar, la sala necesita contar con el espacio suficiente para que los asistentes se encuentren cómodos. Debe ser un lugar sin distracciones, en lo posible de colores claros, amplia, con sus paredes preferentemente lisas. La sala debe estar reservada previamente y asegurarse de que esté limpia antes del curso y lista para ser usada antes de que lleguen los participantes.

Respecto a aspectos técnicos se sugiere que tenga un proyector instalado desde el techo, para que la proyección no deba ubicarse en el medio del salón, una pared lisa donde proyectar y que las ventanas no estén al lado de la pantalla donde se proyecta o se encuentren debidamente cubiertas por cortinas para mantener cierta oscuridad necesaria para visualizar el contenido. Por las mismas razones, las luces de la sala deberían poder prenderse por fases, de modo tal que las que están más cerca de la pantalla puedan apagarse para no interferir con la proyección, mientras que las más lejanas puedan permanecer encendidas para facilitar la toma de notas de los asistentes. También es necesario contar con equipos de audio y micrófono si corresponde, así como conexión wifi.

Preparación de la sala

Las sillas y mesas se pueden acomodar de diferentes maneras, según los objetivos del curso:

1. En forma de auditorio: Resulta óptimo cuando se espera una gran cantidad de asistentes ya que optimiza la capacidad de la sala.

2. Formato aula: Tradicionalmente, la educación se relaciona con este tipo de espacios en los que un banco con silla o pupitre se ubica detrás de otro, formándose varias hileras.
3. Estaciones de trabajo: o mesas distribuidas de manera tal que los asistentes se acomoden en grupos
4. Lay out en U o circulares sin mesas: facilitan la interacción entre los participantes, fomentan el debate y la integración

Catering

Por lo general, en cursos de jornada completa se suele recibir a los participantes con un servicio de bienvenida que suele incluir diferentes opciones de cafetería y jugos, algunas masitas o facturas. Se debe contemplar la contratación de un proveedor que incluya vajilla y servicio, o asegurarse de contar con lo necesario. Un servicio de catering similar se contrata usualmente para el corte de media mañana y de media tarde.

Impresión y distribución de materiales

Es muy importante conocer en profundidad el diseño didáctico de la actividad y tratar estos temas con el instructor con mucho tiempo de anticipación. De esta manera se podrá contar con todo el material impreso en condiciones para el día de la capacitación.

Los materiales pueden ser manuales y cuadernillos, como también cualquier elemento de hand-out que requiera el instructor para sus actividades: grillas, tarjetones de consignas, elementos en particular para algún role playing, etc.

Usualmente, las empresas cuentan con algún proveedor de confianza o utilizan sus propios centros de impresión.

Convocatoria

La convocatoria a un curso debe ser clara, e incluir toda la información necesaria para que el participante y su jefe comprendan y validen para qué se estará usando su tiempo.

En la convocatoria, se suele incluir: los destinatarios del curso, es decir, a quien está dirigido, los principales objetivos del curso, detalle de contenidos, la duración, la fecha y el lugar.

No deben dejarse de considerar los aspectos motivacionales: los participantes se encontrarán mejor dispuestos a aprender si desde la convocatoria encuentran un mensaje inspirador, atento a aspectos tanto estéticos como comunicacionales.

Elementos para la finalización del curso

Entre ellos, podemos mencionar:

- Encuestas de satisfacción
- Diplomas o certificados

Adicionalmente, como tarea posterior al curso, el gestor de capacitación llevará un registro de asistencias y debe informar a los jefes de las personas que no asistieron para que puedan ser reconvocados a otra edición.