República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Decanato de Postgrado
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Unidad Curricular: Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

COMPILACION DE ARTICULOS SOBRE CAPACITACION Y DESARROLLO

Facilitador: Prof. Ana D. Osorio

Introducción

El siguiente documento pretende compilar artículos seleccionados por la facilitadora relacionados con la cátedra Capacitación y Desarrollo. Su propósito es simple: permitir a los participantes de la mencionada cátedra información valiosa para el desarrollo de las estrategias de aprendizaje en sus objetivos educacionales y como base para el trabajo de campo.

Ambos procesos – los de áula y los de campo – les permitirán fortalecer su proceso de formación en aras de profundizar sus aprendizajes y conformarse como especialistas en el área.

Tabla de contenido

FUNDAMENTACION TEORICA 4
Pedagogía y Andragogía 5
¿Por qué Capacitación? 15
Ciclo del Aprendizaje 19
SOBRE CAPACITACION 21
Capacitación… Una necesidad de siempre 22
Insatisfacción por la formación en las empresas 24
¿Qué esperar de un proceso de capacitación? 29
La transferencia del aprendizaje en los procesos de capacitación 30
Capacitación: ¿gasto o inversión? 32
Las empresas como generadoras de recursos humanos estratégicos 34
El doble filo de las dinámicas de grupo 36
Capacitar para la jubilación y el retiro 38
Outplacement 41
Las nuevas tecnologías de la información y su impacto en la formación de los recursos humanos. 43
SOBRE EL DESARROLLO 46
Formación continua de directivos: Un repaso por los métodos 47
Coaching, qué es y cómo se hace 58
Por qué Coaching 58
Planes de carrera: el empleado, protagonista de su desarrollo profesional 62
Comportamiento y Desarrollo Organizacional 64
SOBRE EL PROCESO Y SUS ETAPAS 67
Un proceso informal para detectar las necesidades de formación: preguntar al personal 68
Capacitación dentro de la empresa 70
Causas que pueden dar origen 70
Capacidades a mejorar 70
La Capacitación como un sistema 71
Importancia de la capacitación 71
Condiciones de la capacitación 71
Understanding the Process of Training 75
How to create an effective training program 81
Ten Employee Training Tips 86
Evaluación de impacto de la capacitación: Reflexión desde la práctica 88

FUNDAMENTACION TEORICA

Pedagogía y Andragogía

Pedro Gutiérrez . pegutier@una.edu.ve.
http://www.monografias.com/trabajos10/sedi/sedi2.shtml#co

1. Introducción

Está plenamente demostrado que no es igual educar a niños y adolescentes (Pedagogía) que hacer lo mismo con adultos (Andragogía). En consecuencia, para diseñar los contenidos que han de guiar las praxis de los procesos educativos de unos y otros, es necesario fundamentarlos en los modelos y principios teóricos y prácticos, que conforman las estructuras de ambas ciencias.

Los seres humanos, a diferencia de las restantes especies, pueden vincularse a un proceso educativo a través del cual es muy posible asimilar conductas, actitudes, habilidades y destrezas que se traducen es aptitudes que les permitan interactuar y desenvolverse de manera efectiva en las diferentes etapas de sus vidas.

La niñez, la adolescencia y la adultez son etapas diferentes, pero relacionadas, de un complicado proceso de desarrollo biológico, psicológico y social que por igual se verifica en la especie humana. Hablar de los lapsos de niñez y adolescencia es hacer referencia a dos caminos de la vida, esenciales e imprescindibles, que deben transitarse para alcanzar la edad adulta que es el período de mayor duración en la existencia del hombre.

El proceso educativo en referencia, suele interpretarse considerando dos etapas. (1) De adiestramiento, mediante la cual se enseña al estudiante la forma de conducirse en función del progreso de la humanidad, la cultura y los paradigmas sociales. (2) Se orienta al Estudiante Participante para que sea capaz de: actuar con libertad, decidir, hacerse sentir y expresar criterios, ideas, normas y modelos de conducta que incidan positivamente en sus actitudes y competencias venideras.

Lo anterior induce a afirmar que la Pedagogía (ciencia y arte de educar niños y adolescentes) y la Andragogía (ciencia y arte de educar a personas adultas) se fundamentan en principios diferentes. Por ejemplo, los métodos para enseñar a niños y adolescentes bajo la dirección de un adulto (maestro o profesor) proceden en forma planificada, organizada y sistemática desde el mundo exterior y se aplican hasta el momento en que lo que se enseña se fije en la conducta psíquica de los estudiantes, proceso que está condicionado a las necesidades e intereses de cada etapa del desarrollo de los grupos etarios mencionados. A diferencia de lo que ocurre en la Pedagogía, en el proceso de aprendizaje del adulto, la actividad psíquica se caracteriza por tener una respuesta determinada e independiente del nivel de crecimiento cognitivo, ya que el adulto, tiene la capacidad de operacionalizar el pensamiento en forma lógica, característica que le permite aprehender ideas, conceptos, conocimientos y experiencias de manera razonada y acertada.

El niño y el adolescente están inmersos en un complejo proceso de crecimiento y desarrollo durante los primeros dieciocho (18) años de sus vidas. Durante ese intervalo de tiempo y a partir de una edad muy temprana, el ser humano crece y se desarrolla básicamente en lo que concierne a lo biológico, a lo psicológico y a lo social hasta lograr la capacidad que le permite tomar decisiones propias, ser independiente y tener conciencia de sus deberes y responsabilidades como participante activo de la vida adulta.

Aunque existe una buena cantidad de hechos, fundamentados en las prácticas y teorías educativas, que permiten establecer diferencias entre los procesos enseñanza-aprendizaje y orientación-aprendizaje, tal como se señaló, también es evidente la existencia de un conjunto

de acciones educativas, bien sustentadas en estudios teóricos y experimentales, que determinan semejanzas entre la Pedagogía y la Andragogía. Por ejemplo, cada vez más, los maestros permiten que los alumnos intervengan, en cualquier momento durante la clase, para formular preguntas que clarifiquen algún aspecto que no entienden; de igual manera, los discentes tienen derecho a ser oídos y respetados por el adulto que le imparte conocimientos.

El trabajo que se desarrolla a continuación consiste en un estudio comparativo de los tópicos de mayor trascendencia que caracterizan a la Pedagogía y la Andragogía con el firme propósito de detectar las principales semejanzas y diferencias que pudieran existir entre las dos ciencias mencionadas; para lograr ésto, se realizó una búsqueda minuciosa en algunas de las obras escritas por investigadores educativos relevantes así como también en instrumentos legales pertinentes, información que se complementó con los aportes, de quien elaboró este documento, resultantes de sus pesquisas y experiencia como maestro, profesor, facilitador e investigador.

Además del Resumen y de esta Introducción, el presente documento está conformado por las siguientes secciones: Aspectos Conceptuales y Definitorios, Semejanzas entre Pedagogía y Andragogía, Diferencias entre Pedagogía y Andragogía, Conclusiones y Recomendaciones y Apoyo Bibliográfico.

2. Aspectos conceptuales y definitorios

A. Adulto
El Código Civil de Venezuela no hace referencia al concepto de persona adulta; en vez de ello, define sólo al mayor de edad. En efecto, en el Libro Primero, Título I, Capítulo I, Sección I, De las personas naturales, Artículo 18 de dicho Código, se expresa textualmente:

Es mayor de edad quien haya cumplido dieciocho (18) años. El mayor de edad es capaz para todos los actos de la vida civil, con las excepciones establecidas por disposiciones especiales.

De lo anterior puede deducirse que quien tenga dieciocho (18) o más años de edad, es, para efectos legales, una persona adulta.
(…)

B. Adolescencia

En el Diccionario de Pedagogía de Paúl Foulquié (1976), se define la Adolescencia en la forma que se expresa a continuación:

Período de la vida que sigue a la infancia y precede a la edad adulta. Se pueden distinguir tres estadios: la preadolescencia, período de transición durante el cual empiezan generalmente las transformaciones pubertarias (aproximadamente entre los 12 y 14 años); la adolescencia propiamente dicha (aproximadamente entre los 15 y 17 años),edad normal de la crisis pubertaria y de la crisis psicológica, de la que nacen los conflictos entre generaciones; y la adolescencia final (aproximadamente entre los 18 y 20 años) que, después de la liquidación de estos conflictos, desemboca en la edad adulta.

En el Artículo 2 de la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (LOPNA) (1998) se define al Adolescente así:

Se entiende por Adolescente toda persona con doce (12) años o más y menos de dieciocho (18) años de edad.

Lo anterior significa que para asuntos legales, adolescente es toda persona cuyas edades están comprendidas desde doce (12) años cumplidos hasta diecisiete (17) años cumplidos. **Para efectos** relacionados con esta ponencia, se considera como edades del Adolescente el intervalo establecido por la LOPNA.

C. Niño

(…)

El Artículo 2 de la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (LOPNA), define al niño de la siguiente manera:
Se entiende por niño toda persona con menos de doce (12) años de edad.
Reflexionando en torno a la definición anterior se tiene:
(1) No menciona la edad inicial del niño.
(2) Para todos los efectos derivados de la LOPNA la persona es niño hasta finalizar los once (11) años de edad.
En este trabajo se adopta la definición de niño dada por la LOPNA.

(…)

E. Enseñanza

La enseñanza se fundamenta en el supuesto que el estudiante es una persona esencialmente dependiente y en consecuencia, el adulto que lo educa tiene la responsabilidad de decidir qué debe aprender y la forma cómo debe realizarlo.
En el proceso de enseñanza se considera que la experiencia del estudiante es menor que: la del maestro o profesor, la de autores de libros utilizados como textos y la de cualquiera de aquellas personas que se ocupan de producir recursos para la enseñanza.

F. Aprendizaje

(…)

El vocablo aprendizaje proviene del término latino aprehendere que significa adquirir, apoderarse de. Se estima que una persona ha logrado un aprendizaje cuando modifica su conducta, como resultado de la adquisición de nuevos saberes, habilidades y destrezas.

En este estudio se considera que el aprendizaje es un proceso inherente al ser humano que se inicia antes del nacimiento y concluye con la muerte. El individuo puede aprender de manera impuesta o voluntaria, formal e informal, directa e indirecta pero siempre está inmerso en una situación de aprendizaje permanente.

G. Autoaprendizaje

(a) El aprendizaje auto-dirigido se basa en la hipótesis que afirma que el ser humano se desarrolla por la necesidad de transformarse en persona auto-gestora, considerado esto como un componente esencial durante el proceso de maduración del Estudiante Participante.
(b) En el aprendizaje auto-dirigido se considera que la experiencia del Participante constituye un valioso recurso en su proceso educativo que debe incrementarse con el de los expertos, el de los Docentes Facilitadores y el de los otros estudiantes.
(c) En el proceso de auto-aprendizaje se supone que los individuos adultos adquieren la rapidez necesaria para asimilar los conocimientos, de acuerdo a lo que ellos requieren para enfrentar con éxito sus problemas más urgentes.
(d) En el autoaprendizaje, se considera que el proceso de orientación debe ser el resultado de un condicionamiento previo a la incorporación del participante a la institución educativa. Las experiencias de aprendizaje, deben planificarse en forma de proyectos de aprendizaje dirigidos a la solución de problemas, a la realización de actividades y tareas o al desarrollo de temas de indagación.
(e) Se presume que en el proceso de aprendizaje auto-dirigido los participantes adultos están motivados por incentivos personales tales como: necesidad de reconocimiento,

incremento de la auto estima, deseo de éxito, aumento de su crecimiento, satisfacción por el deber cumplido, demostración de capacidad, apariencia ejemplar ante familiares y amigos, preocupación por aprender algo específico y de utilidad inmediata y curiosidad ante hechos novedosos.

(…)

K. Andragogo

Castro (1990) en su obra, Conformación de un Modelo de Desarrollo Curricular Experimental para el Postgrado de la Universidad Nacional Abierta con base en los Principios Andragógicos, al referirse al adulto que facilita el aprendizaje de otros adultos, escribe:

"El andragogo es un educador que, conociendo al adulto que aprende, es capaz de crear ambientes educativos propicios para el aprendizaje. En su Acepción más amplia, el andragogo es el ser de la relación de ayuda educativa al adulto".

Por lo general, al educador del adultos o androgogo, se le denomina Facilitador. La responsabilidad de mayor importancia de un Facilitador de Aprendizaje consiste en ayudar a los Estudiantes Participantes Adultos a desarrollar competencias para actuar con éxito en un proceso de aprendizaje autodirigido.

Como el hecho andragógico parece ser un proceso difícil y variado, es común considerar que en la facilitación del aprendizaje del adulto el Facilitador, además de conocer una amplia variedad de recursos, estrategias y métodos debe ser capaz de aplicar aquellos que sean considerados más apropiados a los adultos comprometidos en una situación de aprendizaje determinada, utilizando los medios citados en forma tal que sea posible promover todo lo necesario a fin de crear un ambiente adecuado para lograr los resultados esperados.

L. Pedagogía y andragogía

(a) El inmenso conjunto de conocimientos teórico-prácticos adquiridos a través de un aprendizaje basado en el Profesor o Maestro, se denomina Pedagogía, de los vocablos griegos: paidos (niño) y gogus (enseñar).
(b) De la combinación de los vocablos griegos andros (hombre) y gogus (enseñar) se deriva el término Andragogía que puede definirse como la ciencia y el arte de ayudar a los adultos a aprender.

Las definiciones de Pedagogía y Andragogía no implican necesariamente que deba educarse pedagógicamente a niños y adolescentes y andragógicamente a los adultos. El análisis de dichos términos permite, entre otros aspectos, establecer dos clases de características específicas de los estudiantes que participan en las praxis educativas correspondientes. Ejemplos:

(1) Si el docente considera la primera de esas definiciones, impartirá enseñanza de tipo pedagógico no importando para éllo que esté educando niños, adolescentes o adultos; si por el contrario, quien administra la docencia aplica la otra, educará siguiendo un enfoque de carácter andragógico aunque los estudiantes sean niños, adolescentes o adultos.
(2) En la mayoría de nuestras universidades la función educativa se lleva a cabo mediante el proceso enseñanza-aprendizaje que es una de las características fundamentales de la Pedagogía.

M. Metodologia

La cuestión metodológica constituye un aspecto de vital importancia en cualquier actividad humana. Los métodos son las vías expeditas para lograr fines, propósitos, objetivos y metas. Todo acto humano, por más simple que éste sea, requiere, para su realización, de un método que permita alcanzar lo que se desea.

Cuando se habla de metodología lo expresado hace referencia al tratado o estudio de los métodos. Lo anterior permite inferir la existencia de muchos y variados métodos que pueden ser aplicables al trabajo docente, intelectual, físico y social del hombre y cuyas operaciones están referidas a los fines de las actividades correspondientes.

N. Estudiante participante
Se destaca por ser investigador, participativo, colaborador, observador, curioso, acucioso y con gran interés en aprender todo lo que esté a su alcance. Utiliza con mucha ventaja su forma personal de expresar ideas y tiene su propia velocidad de aprendizaje. Se relaciona con el resto del grupo con soltura y estilo personal. Acepta o rechaza lo que para él tiene o no significado. Es capaz de detectar cuáles competencias necesita potenciar con la finalidad de llegar a ser un efectivo Estudiante Participante auto-dirigido.

O. Participación
Al respecto, Adam (1987) expresa:
La participación debe entenderse como la acción de tomar decisiones en conjunto o actuar con otros en la ejecución de una tarea determinada. Podemos entender entonces, que la participación es el acto de compartir algo, de dar y recibir, ganar, de involucrarse en un proyecto común. Participar es buscar, indagar, explicar las causas, revisar metas, adaptarlas, cambiarlas. Es escuchar sugerencias, compartir el rol de liderazgo, tomar en cuenta motivaciones y capacidades personales, en síntesis, es aportar.
Lo dicho por Adam permite afirmar que el rol del Estudiante Participante adulto, en el proceso de aprendizaje consiste en algo de mayor dimensión que la de ser un receptor pasivo, conforme y repetidor de las enseñanzas impartidas por el Profesor. La participación implica el análisis crítico de las situaciones planteadas, mediante el aporte de soluciones constructivas.
El proceso participativo en la actividad andragógica estimula el razonamiento, promueve la discusión constructiva de las ideas y conduce a la reformulación de propuestas como resultado de la confrontación de posiciones.

P. Horizontalidad
Cuando Adam (1987) profundiza sobre este importante aspecto del proceso de aprendizaje del adulto, considera que:
El principio de horizontalidad andragógica se refiere fundamentalmente al hecho de ser tanto el facilitador como el participante iguales en condiciones (característica cualitativa) al poseer ambos la adultez y la experiencia, pero con diferencias en cuanto a los niveles de desarrollo de la conducta observable (característica cuantitativa).
La horizontalidad es uno de los principios fundamentales de la praxis andragógica. Puede entenderse como una relación compartida de actitudes y de compromisos dirigidos hacia logros y resultados. En esta relación, el participante trabaja y ayuda a que su compañero de estudio llegue hasta donde su potencial se lo permita; así mismo, él logrará llegar. Según este principio, los participantes pueden estar en capacidad de entender y respetar el concepto que cada uno tiene de sí mismo.

3. Semejanzas entre pedagogía y andragogía
A continuación se exponen y comentan los aspectos que constituyen las semejanzas de mayor relevancia, entre Pedagogía y Andragogía, detectadas por el autor de la presente investigación.

A. Semejanzas con Respecto a la Educación Permanente
Si se analiza exhaustivamente el concepto de Educación Permanente, se llega a la conclusión de que no existen diferencias esenciales entre Pedagogía y Andragogía en lo que respecta al objeto de estudio y al objetivo. Las dos ciencias se refieren al mismo objeto que es el hombre (niño, adolescente o adulto) y al mismo objetivo que es la educación del ser humano. Sin embargo, la Pedagogía y la Andragogía imbuidas en la Educación Permanente se ubican en las Ciencias de la Educación, como praxis científicas especializadas que utilizan el mismo proceso pero diferenciándose en las estrategias metodológicas de acuerdo a las características de las diferentes etapas de la vida del individuo en situación de aprendizaje.

B. Semejanzas en lo que a Innovaciones se Refiere
Algunas de las innovaciones en Educación Básica y Media, tales como, por ejemplo: aulas de clase abiertas, escuelas con diseños curriculares flexibles, laboratorios de aprendizaje, centros de educación para el trabajo administradas por la comunidad, programas de estudios no tradicionales y mayor participación de los estudiantes, se fundamentan en principios andragógicos.

C. Semejanzas Relacionadas con los Elementos del Proceso
(a) Elementos del Proceso Enseñanza-Aprendizaje
(1) El Alumno o Estudiante. (2) El ambiente donde se desarrolla el acto pedagógico y (3) El docente o Profesor que se ocupa de diseñar la situación de aprendizaje.
(b) Elementos del proceso Orientación-Aprendizaje
(1) El aprendiz adulto o Estudiante participante. (2) El ambiente donde se realiza el acto o hecho andragógico y (3) El docente andragogo o Facilitador que hace posible la creación de la situación de aprendizaje.
Los conceptos anteriores relacionados con los elementos comunes que conforman los procesos educativos referidos, sustentan una identidad entre Pedagogía y Andragogía.

D. Semejanza en lo que se Refiere a la Ciencia
Por cuanto en la Pedagogía y en la Andragogía existe un camino de erudición amplio, despejado y común, construido con múltiples dificultades a través de la historia de la humanidad, a ellas le asiste el derecho de presentarse como ciencias, porque en ambas están presentes las siguientes características:
Se fundamentan en: ideas, principios, hipótesis, definiciones, conceptos, modelos y teorías.

(1) Abordan al hombre, (niño, adolescente, adulto) en situación de aprendizaje, como objeto de estudio.
(2) Pedagogía y Andragogía son partes integrantes de las Ciencias de la Educación.
(3) Generan conocimiento ya que responden a las preguntas: ¿cuándo? ¿cómo? y ¿por qué? se lleva a cabo el fenómeno que se estudia.
(4) Se conforman sistemas ya que en Pedagogía y en Andragogía se ordenan los conocimientos en función de sus interrelaciones.
(5) Tienen en común un conjunto de etapas que se cumplen en sus procesos de formación.
(6) Ambas insisten y profundizan en la elaboración de una teoría empíricamente contrastable.
(7) Mantienen y sustentan lo general, es decir, lo que puede repetirse y verificarse.
(8) Tanto la Pedagogía como la Andragogía cumplen con una de las características fundamentales de la ciencia como lo es tener Carácter Interdisciplinario.

Las características anteriores, que son algunas de las observadas en cualquier ciencia, se ajustan bastante bien a las variables contenidas en las teorías que sustentan a la Pedagogía y la Andragogía; en consecuencia, éllas constituyen una semejanza entre ambas ciencias.

4. Diferencias Entre Pedagogía Y Andragogía
En esta parte del artículo se presentan las principales diferencias existentes en los conceptos fundamentales de la Pedagogía y la Andragogía manejados por el autor en el desarrollo de su indagación.

A. Diferencias con Respecto al Objeto de Estudio
Pedagogía

- Aunque tradicionalmente la Pedagogía se definía como la ciencia y arte de enseñar a los niños, actualmente el objeto de estudio de la misma incluye a los adolescentes.
- Lo anterior no es nuevo puesto que esto había sido propuesto por John Dewey (1859-1952) considerado como el representante de mayor significación de la Nueva Pedagogía y quien influyó en forma decisiva en la fundamentación de los principios de la educación contemporánea en los que se propone “aumentar la potencia espiritual y la capacidad de trabajo productivo del niño y del adolescente”. (Palacios, 1997).

- El objeto de estudio de la Pedagogía está conformada por niños en edades comprendidas entre cuatro (4) y doce (12) años y adolescentes desde trece (13) años hasta el final de esa etapa vital a los dieciocho (18) años de edad.

Andragogía

Knowles, Malcom (1972), al definir el concepto expresa:

La Andragogía es el arte y ciencia de ayudar a aprender a los adultos, basándose en suposiciones acerca de las diferencias entre niños y adultos.

El objeto de estudio de la Andragogía es el adulto; es decir, las personas a partir de los dieciocho (18) años de edad.

La explicación precedente relacionada con los objetos de estudio de la Pedagogía y la Andragogía permite establecer diferencias entre ambas ciencias.

B. Metodología Pedagógica

(a) Diferencias en lo que Metodología se Refiere

La Pedagogía tiene a su disposición un conjunto de métodos que con frecuencia utiliza para llevar a la práctica el proceso relacionado con la enseñanza de niños y adolescentes al cual se denomina métodos didácticos. Estos métodos de dirección del aprendizaje se fundamentan en las características del crecimiento, desarrollo y madurez mental del ser humano, en las dos etapas mencionadas de su existencia. Lo anterior permite afirmar que los métodos didácticos utilizados para educar al hombre en su niñez y adolescencia, se fundamentan en el nivel de maduración psicológica que a medida que pasa el tiempo van logrando paralelamente a sus desarrollos bio-fisiológico. La metodología pedagógica considera las etapas sucesivas del desarrollo y se adecúa a las experiencias de las personas a quienes se desea educar. Por ejemplo: a un niño de tres (3) años de edad, es imposible enseñarle las operaciones fundamentales de la aritmética.

(b) Metodología Andragógica

La metodología del aprendizaje del adulto, se puede situar dentro de un campo específico referido a la forma de planificar, administrar y dirigir la praxis educativa de los adultos, enfatizando en aquellos aspectos que además de sustentar el proceso orientación-aprendizaje coadyuven a enriquecer los conocimientos generales o profesionales del Participante adulto mediante el auto-aprendizaje. Lo analizado induce a asegurar que la Metodología Pedagógica y la Metodología Andragógica se basan en principios psicológicos diferentes. Los métodos utilizados para enseñar a niños y adolescentes se fundamentan en los grados de maduración que aparecen en los períodos sucesivos correspondientes a sus desarrollos. Cuando la persona logra la adultez, es decir, la edad cronológica que le permite tomar decisiones y tener conciencia de sus deberes, derechos y responsabilidades, la metodología apropiada a su proceso de aprendizaje toma en cuanta su correspondiente estado de madurez.

C. Diferencias en lo que Respecta a las Estrategias

(a) Estrategias de Enseñanza

Consiste en un conjunto de actividades previas que el Profesor o Maestro puede realizar en el diseño, programación, elaboración y evaluación de los contenidos de las unidades curriculares con la finalidad de proporcionar posteriormente en la práctica docente respectiva los recursos o procedimientos de ayuda al estudiante para que asimile nuevos conocimientos durante su proceso educativo.

Las estrategias de enseñanza, conjunto de tareas realizadas fundamentalmente por el Profesor o Maestro, son adecuadas para niños y adolescentes en condición de estudiantes; en consecuencia, son propias de la praxis pedagógica.

(b) Estrategias de Aprendizaje

Se fundamentan en una serie de actividades y tareas, orientadas por el Facilitador, con criterios de participación y horizontalidad, que capacitan a los Participantes, considerando sus experiencias en el manejo de información a través de métodos, técnicas y procedimientos que les permitan aprender con efectividad nuevos conocimientos de manera autodirigida. Como las estrategias mencionadas están orientadas por el Facilitador y el centro de la actividad educativa es un Participante con experiencia, capaz de aprender en forma autodirigida, con

derecho a intervenir activamente y actuar al mismo nivel del adulto agente del aprendizaje, la clase de estrategias en referencia son las más adecuadas a la praxis andragógica.
Los contenidos de los literales (a) y (b) expresan una diferencia importante entre Pedagogía y Andragogía.

(…)

F. Diferencias con Respecto a Algunos Elementos del Modelo

Si se realiza una comparación en las praxis del proceso educativo desde el punto de vista pedagógico y desde el punto de vista andragógico se determinarán diferencias concluyentes que permiten establecer las características de ambos modelos; las más importantes de dichas diferencias, se expresan a continuación.

(a) Modelo Pedagógico
El Maestro o Profesor en la Educación de Niños y Adolescentes.
La relación se establece entre un adulto (maestro, profesor) y otros que no son adultos (niños, adolescentes). La mencionada relación se realiza en forma vertical puesto que, el Pedagogo dirige las acciones educativas con la finalidad de moldear la conducta de los alumnos, en función de las metas y objetivos que formulan los organismos educativos del Estado.

Énfasis en el contenido programático.
El Pedagogo tiene como función fundamental enseñar conocimientos, actitudes, destrezas, habilidades y experiencias que acrecienten y estimulen el desarrollo físico, mental y social del estudiante. Para lograr ese propósito, el proceso se centra en los contenidos programáticos, los cuales deben ser desarrollados por el Maestro o Profesor de lo simple a lo complejo y de lo concreto a lo abstracto.

Procesos Mentales en el Aprendizaje del Niño.

- La Psicología Pedagógica se ocupa de estudiar los procesos de aprendizaje de los niños al nivel del desarrollo de la inteligencia.
- La acción escolarizada consiste en insertar en la conducta psíquica del niño, los componentes básicos de la cultura general que en el futuro le faciliten adaptarse a las exigencias de la vida social en la cual actuará.
- En el Nivel Inicial y en la Educación Básica, el niño es un ser cambiante en lo que respecta a sus configuraciones biológica, psíquica y de vínculos sociales puesto que es objeto de transformaciones ocasionadas por agentes genéticos y de carácter ambiental.
- El hecho educativo en el que intervienen el adulto que enseña y el niño que aprende, por lo general, se fundamenta en memorizar todas las actividades dirigidas a procesar y fijar información de índole diversa.

b. Modelo Andragógico
El Facilitador o Andragogo en la Educación del Adulto

- El hecho educativo entre personas adultas se caracteriza porque ellos tienen clara consciencia y suficiente autodeterminación en la conformación del respectivo proceso y son quienes generan su propia educación.
- El rol del Andragogo entre adultos que se interesan en aprender debe regirse por el Principio de la Horizontalidad; ésto significa que es una relación de tipo educativo que se realiza entre iguales, entre adultos, Facilitador y Participantes, todos con experiencia y en la situación de tratar de lograr el autoaprendizaje.

Énfasis en el Proceso

- El Facilitador en la Educación de Adultos en lugar de ser el docente trasmisor de conocimientos, se desempeña cumpliendo la función de orientador de otros adultos en situación de aprendizaje.

- Para el Andragogo es muy importante conocer la forma cómo se realiza el aprendizaje del Adulto Participante para orientarlo en el logro de los objetivos propuestos, en función de su propio ritmo, capacidad y experiencia.

Procesos Mentales en el Aprendizaje del Adulto.

- En el proceso educativo de la persona adulta, la actividad psíquica tiene una respuesta independiente del nivel de desarrollo cognitivo, característica que le permite asimilar los conocimientos de una manera razonada. El Participante Adulto tiene la capacidad de analizar lo que aprende en función de una realidad concreta para concluir de manera creativa con la elaboración de una síntesis.
- El Participante Adulto puede diseñar una escala de valores aplicable a sus situaciones de aprendizaje tal que le permita establecer la trascendencia e importancia de ciertos conocimientos, de suficientes niveles de significación y relevancia, que puedan incidir en el cambio de su comportamiento en el ambiente donde interacciona.
- En el hecho andragógico los contenidos programáticos tienen importancia sólo cuando son útiles para lograr los objetivos en cuya formulación interviene el Participante; no los preestablecidos por el Facilitador. El adulto no memoriza ni aprende los conocimientos no significativos.
- Lo fundamental en el Modelo Andragógico, consiste en precisar cómo aprender, en determinar cómo identificar las fuentes de información, en cómo aplicar lo aprendido, en cómo el nuevo conocimiento incide en la vida presente del adulto y cómo la experiencia recién adquirida afectará su conducta posterior.

G. Diferencias en lo que a la Evaluación se Refiere

Una forma de conceptualizar la evaluación consiste en considerarla como un proceso por medio del cual es posible precisar y juzgar el logro de los objetivos considerando las condiciones en las cuales se realiza el aprendizaje con el propósito de tomar decisiones que coadyuven a reorientar, renovar y asegurar calidad en la praxis educativa.

La evaluación puede tener diversos objetos: los procesos de formación de los estudiantes, el desempeño de los docentes, la calidad de los materiales de aprendizaje y los procesos administrativos, entre otros.

En los diseños curriculares pedagógico y andragógico se detectan diferencias en lo que se refiere al proceso de evaluación; a continuación, se enuncian y comentan las de mayor relevancia.

(a) Evaluación Pedagógica

- Las carencias de una adecuada madurez y suficiente experiencia observadas en niños y adolescentes permite inferir sus incapacidades para evaluar objetivamente sus aprendizajes; esta función la desempeña el pedagogo, (Profesor o Maestro) para lograr las metas y objetivos educativos que proponen el Estado y la sociedad a las nuevas generaciones en los diseños curriculares correspondientes.
- La actividad de evaluación del aprendizaje de los niños y adolescentes se podría utilizar como autoevaluación y evaluación del docente; este proceso de tipo unidireccional, se fundamenta en el rendimiento académico y la actitud conductual. La cuantificación de los resultados obtenidos determinarán las fortalezas o debilidades de quienes transmiten los aprendizajes.
- Por lo geneal, la evaluación de niños y adolescentes es un instrumento con el cual el pedagogo puede demostrar a los organismos de dirección y supervisión la efectividad de su ejercicio profesional. La evaluación correspondiente demostrará si lo planificado y programado fue útil para lograr una determinada conducta y si la metodología empleada fue pertinente para el aprendizaje de los contenidos programáticos.
- Aunque en Nuestro País se han realizado esfuerzos importantes para dar a niños y adolescentes mayor participación en el proceso educativo al concedérseles la oportunidad de autoevaluarse y coevaluarse, este hecho debe interpretarse como una actividad dirigida a crear ciertas prácticas de independencia, democracia y

autodirección de los aprendizajes, previas a la etapa en que se inicia la adultez. En resumen, es el Profesor o Maestro quien determina si se produjo o no aprendizaje.

- Aunque con algunas excepciones, en Venezuela la actividad evaluativa de niños y adolescentes continúa enmarcada en una acción de carácter punitivo para amenazar, castigar y clasificar a los alumnos en buenos, malos, mediocres y excelentes. Estas prácticas, con frecuencia han sido utilizadas como mecanismos de control, para mantener la supremacía del docente en el proceso enseñanza-aprendizaje.

(b) Evaluación Andragógica

(1) En el transcurso de su proceso educativo, los adultos pueden intervenir en las actividades de planificación, programación, administración y evaluación de sus aprendizajes. El adulto normal, desempeñándose como aprendiz, está en capacidad de dirigir su educación sin recurrir a la acción supervisora de otro adulto.

(2) Sólo el estudiante adulto puede evaluarse y establecer criterios, estimaciones, apreciaciones y juicios objetivos y confiables con respecto a sus aprendizajes. La evaluación andragógica se caracteriza por ser horizontal y participativa.

(3) Con relación a este importante componente del curriculum, Adam (1977) expresa:

5. Conclusiones

Niños y Adolescentes son realidades de acciones concretas y dinámicas diferentes a las de la existencia efectiva que, por lo general, se percibe en el adulto, cuyas características se definen y varían en el tiempo y el espacio. Todas esas realidades existenciales inherentes a las personas adultas, son: biológica, psicológica, ergológica, social y legalmente distintas, en estructura y comportamiento, a las de los dos grupos etarios que les preceden.

En contraposición a la pedagogía tradicional, emergió una nueva pedagogía que se ha venido ocupando de revisar los principios, hipótesis y postulados clásicos de la educación y de proponer caminos innovadores y cambios fundamentales tanto en el plano teórico como en el de la praxis educativa correspondiente, situación que recientemente ha permitido establecer una similitud de mayor alcance entre Pedagogía y Andragogía.

El acto andragógico es la expresión más amplia y completa del concepto de aprendizaje voluntario, puesto que interactuar con suficiente autonomía, sin presiones y disponer de facilidades para adquirir conocimientos, actitudes, competencias, aptitudes, habilidades y destrezas con el fin de lograr objetivos y metas ampliamente discutidos, planificados programados conjuntamente entre el Facilitador y el Participante, de manera pertinente y oportuna, está libre de toda condición obligatoria, lo cual constituye un proceso muy diferente al acto pedagógico.

Es necesario emprender una revisión a fondo de las usanzas científicas pedagógicas y andragógicas, para que se inicie un proceso de innovación de los principios fundamentales que sustentan a las ciencias correspondientes; con este cambio no se intenta derogar los principios sustentados y aceptados , sino que lo que se quiere es reubicarlos en el cambiante cuerpo teórico que considera las semejanzas y diferencias que caracterizan al hombre inmerso en una situación educativa permanente.

Dado que el docente universitario al desempeñarse como pedagogo, por lo general, pasa por alto la condición adulta de sus estudiantes y como el proceso educativo universitario está inmerso en el contexto de la educación de adultos, es necesario que en las universidades se utilice el modelo andragógico que es el más adecuado para guiar el aprendizaje de los adultos.

Aunque la investigación dio como resultado un número mayor de diferencias con respecto a las semejanzas entre las dos ciencias objeto de estudio, esto parece transitorio en algunos aspectos por cuanto la praxis de la nueva Pedagogía se nutre de ciertas estrategias propias de la Andragogía.

(…)

¿Por qué Capacitación?

Autor: Angel Antonio Escandón Vilchis
Formación y Capacitación
http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/71-para-que-capacitacion.htm

Muchos empresarios se preguntan ¿qué caso tiene gastar en capacitar a mi personal?, al poco tiempo pueden cambiar de trabajo y se pierde el objetivo de que apliquen lo aprendido en mi empresa.

Primero que nada, la capacitación es una inversión, no un gasto; el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos es ya una ventaja para la empresa que lo capacitó.

Es tan importante mantener al personal y a los mismos emprendedores capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar.

Quizá no haya sido analizado por quienes creen que la capacitación es un gasto, pero se debe considerar como un importante motivador para los trabajadores puesto que les da la confianza que la empresa se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo. Esta sensación de apoyo se ve incrementada cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del empleado sino también para su propio desarrollo personal y futuro ascenso dentro de la misma compañía.

El plan de carrera es básicamente un programa de capacitación a largo plazo para preparar al personal y encomendarle diversos grados de responsabilidad de acuerdo a su desarrollo, generando motivación, fidelidad y reduciendo los niveles de rotación.

Es muy común que uno de los puntos, aunque no el único, que genera una alta rotación de personal entre las empresas es la falta de capacitación, donde los gerentes exigen cada vez más trabajo y eficiencia pero no preparan a sus subordinados para que tengan las herramientas necesarias ante tales circunstancias.

Esto se puede realizar desde preparar al personal para que sepa exactamente lo que va a hacer en su trabajo para evitar errores y confusiones posteriores, siendo el dueño o gerente en las micro, pequeñas y medianas empresas quien realiza dicho proceso, por tanto, él mismo debe estar capacitado para capacitar.

Después de esa introducción se van puliendo los detalles de organización, administración, manejo de tiempo, comunicación, etc. Que pudieran ser necesarios para un mejor desempeño, para después poder establecer las necesidades personales y profesionales estableciendo un plan de carrera que beneficia a ambas partes.

¿Alguna vez ha llamado a alguna empresa, donde al contestar el teléfono pareciera como si el interlocutor estuviera de malas o como si usted hubiera marcado a casa de un desconocido?, ¿contratar a una telefonista con experiencia sería la solución o es mejor capacitar a quien se tiene en el puesto para dar un toque profesional?

La capacitación no es la varita mágica que solucionará todos sus problemas pero puede ayudar en la medida en que los conceptos sean aplicados, ejecutados y evaluados, así como el grado de motivación que el personal tenga con respecto a ser capacitado, conociendo los beneficios que puede obtener de ello.

Si los cursos que usted y/o su personal no se aplican en la empresa es imposible saber si mejorarán el aspecto que se buscaba, siendo importante el predicar con el ejemplo pues si se toman cursos de manejo del tiempo, por ejemplo, y el empresario no lo aplica pues su personal en un alto porcentaje tampoco lo hará.

Constantemente investigue entre su personal ¿qué requieren para mejorar su desempeño? Y establezca un programa de trabajo en base a las necesidades de capacitación detectadas y las mencionadas por ellos. También averigüe ¿qué tan importante es para ellos recibir capacitación? Así sabrá a quienes les interesa buscar un desarrollo y quienes están ahí sólo por ganar dinero.

Mucha de la capacitación pudiera parecer especializada pero también existen las necesidades básicas en cuanto al puesto y trabajo en sí mismo, cómo organizarlo, dónde dirigirse, cómo ser más eficientes o cómo mejorar la comunicación, recordemos que muchos aspectos básicos del trabajo pueden no estar bien definidos o poco claros por lo que hay que capacitar en esa área hasta que no quede una sola duda.

Si las dudas provienen de los puestos de mando o se quiere buscar la forma de mejorar ciertos aspectos es igual de importante tener un plan de cursos, mantenerse al día en publicaciones y analizar e implementar los conceptos aprendidos en la medida de las necesidades de la empresa.

Capacitar no es un lujo, es una necesidad y una herramienta de ventaja competitiva, además de que nunca está de más aprender un poco sobre como comunicarnos eficientemente o cómo manejar mejor nuestro tiempo o cómo delegar; pudiendo citar un sinnúmero de propuestas para que las ponga en su agenda desde hoy.

La capacitación es desarrollo e implica la obtención de herramientas que pueden utilizarse para mejorar el rendimiento de una empresa y, por lógica, de sus empleados; es para la mente lo mismo que el entrenamiento físico para los atletas. Así que hay que entrenar y capacitarse para llegar a nuestra meta.

Históricamente las personas se capacitan para ingresar y permanecer en el mercado laboral, pero en general los trabajadores no se preparan para dejar el trabajo.

Es sabido que el trabajo es el eje que articula y estructura la vida de las personas y por ende de la sociedad en su conjunto. El trabajo tiene una posición central en la vida de los individuos y estos, se llegan a desarrollar en la faz personal, familiar y social debido al trabajo y a los resultados que se obtienen de este.

Como podemos apreciar la mayoría de las sociedades actuales se configuran en torno al trabajo. La importancia que se le otorga al mismo no es exclusivamente una elección de la persona, sino que se halla condicionada por el significado y el valor que cada sociedad y el momento histórico le asigna. Este se internaliza a través de un proceso complejo de socialización, en el que son parte la familia, la cultura, la educación y los ámbitos sociales económicos en los que se interactúa.

Las personas nos movemos dentro de una continuidad y de un cambio. Por eso entendemos que la vida humana es cambio, y el vivir cotidiano es cambiar, y este supone pasar de una etapa biológica y emocional a otra etapa. Cada una de estas etapas tiene características, contenidos, intereses, limitaciones y posibilidades que le son propias. El paso del tiempo marca la edad cronológica y esta determina las edades de la niñez, adolescencia, juventud, adulto y adulto mayor. También algunos acontecimientos que se desarrollan en el transcurso de la vida, son los que señalan el comienzo y fin de las diferentes etapas que exigen numerosos procesos de adaptación: a la escuela, al primer empleo, al matrimonio, a la pérdida de seres queridos, etc. (P. Lain a estas fases las denomina “Vidas Sucesivas”).

Cuando se van cumpliendo los ciclos vitales, junto al desarrollo normal de los acontecimientos que marcan el transcurso del tiempo en los ámbitos familiares, sociales y

laborales de una persona, rara vez esta se detiene a pensar y planificar su futura jubilación o retiro laboral.

Al imperar en la sociedad valores que exaltan la juventud (rapidez, competitividad, flexibilidad, etc.), esta es vislumbrada como única fuente de construcción, desarrollo y éxito, esto lleva a concebir a la jubilación o el retiro como algo hostil, lo que atemoriza y crea una resistencia a iniciar esta etapa de la vida. Etapa que la sociedad asigna a la vejez y esta no goza de buen predicamento, lo que relega a los adultos mayores a desempeñar roles poco funcionales.

Cabe destacar que no todas las personas reaccionan ante la jubilación o el retiro de la misma manera, por lo que consideramos importante realizar una preparación para el momento de la jubilación. Es necesario aclarar que la preparación para la jubilación o el retiro, no es que le van a decir lo que debe hacer en el futuro y como, o le estén recordando siempre una situación o condición de la que, en muchos casos no quieren pensar. El trabajador tiene que saber adaptarse y afrontar su nueva condición de retirado aprendiendo y aceptando con naturalidad la misma.

Ante el hecho social y personal de la jubilación o el retiro, surge en cada afectado una serie de preguntas, dudas y vacilaciones que en muchos casos cuesta superar. Por otro lado, estas situaciones no se presentan de la misma forman ni afectan a las personas con la misma intensidad. Son muchos los factores a tener en cuenta, como es la salud, la economía, la familia, las amistades, las actividades deportivas y recreativas que realiza, o si tiene o considera incorporarse a otras ocupaciones. Esto hace que cada futuro jubilado tenga una actitud diferente.

Con independencia de los años que se tengan, para cualquier individuo acostumbrado a estructurar su vida alrededor de la actividad laboral, "a la que dedica gran parte de su tiempo y energías", el cambio abrupto que representa la interrupción de la actividad puede provocarle algunos trastornos, como son: sentimientos de preocupación, ansiedad, inquietud, inutilidad y confusión que en muchos casos ocasiona la pérdida de la autoestima.

Esto resulta comprensible si consideramos el valor asignado al trabajo en nuestra cultura, este es generador de identidad personal y laboral, al mismo tiempo, sostenedor de la estima individual y social.

La jubilación o el retiro es una transición hacia una nueva etapa de la vida, si la vemos como negativa, puede afectar nuestra identidad que anteriormente estaba asociada al trabajo, con consecuencias en la salud física y mental, afectando y desorganizando las relaciones sociales y familiares.

La forma en que las personas se adapten a la situación de jubilado o retirado, va a depender de varios factores; uno de ellos es el nivel de preparación para este acontecimiento y también las características de personalidad, como es la flexibilidad para aceptar las nuevas situaciones, cuales son sus niveles de iniciativas y la claridad para la elaboración y ampliación del proyecto de vida.

Hay varios aspectos importantes a tener en cuenta:

1. Si los recursos económicos pueden cubrir las necesidades básicas.
2. Que nivel de las interacciones sociales y tipo de participación tiene en diversas actividades comunitarias no vinculadas al empleo.
3. Cuales son los intereses alternativos (hobbies) que le permitan estructurar su tiempo libre productivamente.
4. Cual es la red de apoyo social con que cuenta (familiares y amigos).
5. Y el grado de salud y bienestar físico.

Es por eso que muchos de los estudiosos de la adultez mayor puntualizan: que la sociedad presta gran atención a la preparación del individuo para su inserción en el mundo profesional y laboral, a través de programas de educación y de formación, pero no han incorporado la importancia de la preparación para el tránsito de la vida laboral a la jubilación o el retiro.

La preparación para la jubilación no debe comenzar unos meses antes a este acontecimiento, sino mucho antes y de manera continuada, la misma debe estar encaminada a prevenir sus efectos negativos y a permitir que el sujeto pase de la instancia productiva, al plano creativo, para mantener su sentimiento de identidad, su autoestima y readecuar su proyecto de vida a la nueva situación. Esta debe ser realizada a través de un proyecto integral y dentro de la organización o institución, que considere el plano social y el plano individual de los trabajadores.

En el plano social, el proyecto tiene que construir y contemplar acciones cuya direccionalidad debe ser contrarrestar los mitos y las visiones negativas que existen sobre los adultos mayores, como la etapa improductiva o pasiva. Al mismo tiempo crear condiciones para que el jubilado o retirado participe y reflexione sobre la nueva situación y las implicaciones de la misma.

En el plano individual, es importante brindar información real en relación a las características de esta etapa y como llevar adelante el tiempo libre, disminución de los roles, reorganización de la red de lazos familiares y de amistades, etc.

Todas las etapas de la vida tienen la posibilidad de desarrollo intelectual y la de la jubilación puede y debe ser una etapa productiva y lo es mucho más, si hay una preparación adecuada para ello.

Esta preparación debe ser abordada como una instancia superadora en el proceso de la vida laboral, donde la persona dispone de un tiempo, un tiempo que no es vacío, sino que hay que saber como llenarlo de contenidos, quizás, contenidos distintos a los anteriores, pero que permiten la expresión y mayores comunicaciones interpersonales, lo que aleja el aislamiento y la soledad.

Las personas debemos comprender que el tiempo mantiene su dinámica, por ese motivo nuestra cronología se cumple más allá de nuestro voluntarismo por detenerla, por ello si realizamos una buena preparación para el momento de la jubilación o el retiro vamos a permitirnos ingresar a la adultez mayor de una manera completamente diferente, se trata de visualizar nuestro futuro en forma activa y positiva.

Ciclo del Aprendizaje

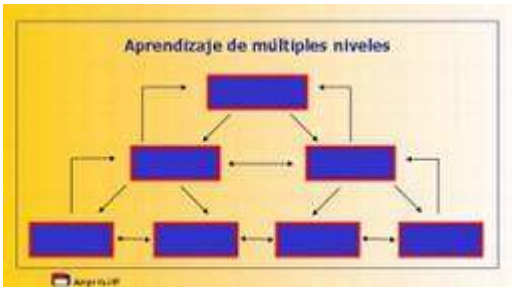
Autor: Jorge E. Pereira
http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/ciclo-del-aprendizaje-en-la-capacitacion.htm

Sin darme cuenta a cabalidad de lo que estaba diciendo, hace ya muchos años, luego de un análisis de varias empresas en Centroamérica, le dije al presidente de la organización para la cual laboraba que teníamos que convertirnos en una "escuelita" y enseñar.
Esto para formar personal y a quienes tenían que dirigir la empresa hacia los objetivos que se fijaran.

No hace mucho me encontré que Noel M. Tichy, en su libro "The Leadership Engine" (1997), escribió sobre la importancia de que los líderes desarrollen líderes. El tema central de ese libro es que las empresas exitosas lo son porque tienen líderes a todos los niveles. La razón de tenerlos es porque esas empresas fijan como una prioridad el desarrollarlos, por medio de programas.

Los líderes de esas empresas exitosas o ganadoras dedican personalmente enorme cantidad de tiempo y energía a "enseñar" y motivar a otros líderes de la empresa a hacer lo mismo.

La enseñanza, en este sentido, debe ser interactiva, de dos vías, incluso de múltiples niveles. A través de la organización "líderes" y "discípulos" a todo nivel enseñan y aprenden unos de otros, creando con esta interacción lo que Tichy denomina el "Ciclo Virtuoso de Enseñanza" (Virtuous Teaching Cycle). O dicho de otra forma, un tanto más adaptada al actual léxico utilizado actualmente por los educadores, el "Ciclo Virtuoso de Aprendizaje".



El éxito de cualquier organización no solo se consigue seleccionando y contratando las personas adecuadas para desarrollar los trabajos.

Es necesario a la vez crear una cadena flexible de liderazgo que sea capaz de dar soporte al crecimiento de la organización y tener la flexibilidad necesaria para enfrentarse a las circunstancias que se presentan cada día.

El crecimiento de las organizaciones las anquilosa, crea rápidamente burocracia y enorme resistencia a los cambios, en relación directa a tamaño que van alcanzando. Con el tiempo se tornan en moles difíciles de adaptarse a las nuevas circunstancias y acontecimientos.

Pero, este fenómeno tan visible en las organizaciones de gran tamaño, le ocurre con el tiempo a las empresa pequeñas, especialmente a las empresas familiares, administradas en forma paternal.

Lo que se encuentra en la mayoría de las organizaciones es la estructura comando y control, con comunicación de una sola vía, la cual crea círculos viciosos en los cuales la información se esconde. Esto hace que el desarrollo personal y colectivo se estanque y nadie progrese.

Los líderes no saben lo que sucede a niveles inferiores. Por su parte los empleados se meten en sus compartimentos estancos y se crean situaciones en las cuales nadie avanza, todo permanece igual, nada progresa.

No existen modelos o fórmulas para crear una organización que enseña y aprende a la vez. Cada cual refleja las ideas, valores y personalidad de la gente que la compone. Puede ser una gran empresa o una pequeña sin importar la actividad a la cual se dedique.

Los buenas organizaciones sin fines de lucro, son un buen modelo de organizaciones en las cuales existe a todo nivel un ánimo claro y definitivo de enseñar y aprender.

En esas organizaciones se da una gran camaradería, espíritu de cooperación, el dar sin recibir recompensa ni alabanza. Existe un objetivo claro a seguir y todos los integrantes caminan hacia él, seguros de alcanzarlo. Ayudar y enseñar es parte integral de esas organizaciones, para conseguir sus fines no lucrativos.

El proceso continuo de la cadena de aprendizaje y enseñanza es fundamental si cualquier organización quiere hacer uso del conocimiento disponible y generar nuevos conocimientos.

En cada acción de enseñar se incrementan los conocimientos del que enseña y del que aprende.

Compartir conocimiento crea una cascada de enseñanzas y aprendizajes, donde todos juegan el doble papel de fuentes y receptores de valiosos conocimientos.

Esta cadena de entregar y dar conocimientos hace personas más capaces, que comparten los objetivos, dándoles seguridad y confianza en sí mismos como miembros importante de los grupos u organizaciones a los cuales pertenecen.

Como ejemplo de este tipo de organizaciones que enseñan y aprenden, citada por Tichy, es la GE (General Electric) que tiene 15,000 profesores de tiempo completo llamados cintas negras, que enseñan las técnicas Sigma Six a 300,000 empleados de la empresa.

Estos a su vez enseñan, a los instructores cintas negras, los resultados de la aplicación de las técnicas aprendidas en la generación de nuevos proyectos, creación de nuevos productos y procesos para mejorar la calidad.

Una empresa pequeña no requiere, como la GE, tener profesores de tiempo completo. Lo que necesita es crear dentro de sí una cultura de enseñanza-aprendizaje, en la cual la comunicación y el conocimiento fluya desde arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y transversalmente.

Esto debe darse necesariamente en cualquier organización que pretenda estar orientadas al mercado. Jorge E. Pereira

SOBRE CAPACITACION

Capacitación… Una necesidad de siempre

Autor: Daniel Cestau Liz
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO
http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/capacitacion-y-formacion.htm

Dicen que pocas organizaciones capacitan tanto a su personal como aquellas que no se ocupan del tema. Lo capacitan para hacer más de lo que ya se hacía y para soportar situaciones que cualquier persona con sentido común intentaría cambiar.

Esta capacitación no se desarrolla ni en el puesto de trabajo ni en un aula acondicionada para tal fin. Se da en los pasillos, ascensores e incluso en los lugares cercanos a la empresa donde el personal se reúne.

La verdadera capacitación para la empresa, hoy, más allá de la necesidad de estar actualizados, es una manera de enseñar a la gente a trabajar en equipo, a poner su conocimiento al servicio de la Misión de la empresa y a poder comunicarse e interactuar por encima de las diferentes funciones y de las diferentes especialidades.

El ritmo de los cambios a los que nuestras empresas están sometidas hoy crea una constante obsolescencia de los conocimientos y, por esta razón, no tenemos más remedio que capacitar constantemente a nuestra gente para poder competir con posibilidades de éxito en un mercado que no perdona errores.

Cada día más las empresas trabajan para aumentar el valor de lo que ofrecen y una de las mejores formas de hacerlo es incrementando el valor intelectual de sus recursos humanos.

El éxito en los negocios de hoy en día, requiere de gente preparada, altamente motivada, responsable y claramente enfocada en cualquier situación o puesto y que trabaje unida para obtener los máximos resultados.

La capacitación bien programada habilita a los recursos humanos de la empresa a ser más positivos, tener mayor auto-confianza, ser miembros eficientes en sus equipos, ser más comunicativos y mejorar su capacidad para resolver problemas.

¿Pero de qué manera puedo capacitar a mi empresa?

Lo primero y más recomendable es la capacitación continua del personal que está al frente de la empresa. Puede basarse en cursos, seminarios, lecturas, investigación. Muchos empresarios conocedores de que la problemática diaria no les permite tomarse el tiempo necesario para actualizarse y convencidos de que el tema es prioritario, se ponen objetivos como, por ejemplo: participar de un seminario mensual, leer un libro por semana (o cada quince días), suscribirse a las revistas que le puedan ayudar en su toma de decisiones, etc.

Algunos, más tarde, transmiten parte de esta información a sus empleados y colaboradores.

Cuando buscamos un programa de capacitación para nuestra empresa, debemos fijarnos en lo que es más importante en el determinado momento que esta atravesando la empresa. Si la deficiencia en ese período es la Atención al Cliente, no podemos contratar una capacitación contable.

Una vez que se identifique mediante un diagnóstico la necesidad específica por la que está atravesando la empresa se procede a la selección de los programas y de los capacitadores.

Existen hoy muchas maneras de capa- citarse y capacitar en su empresa con bajos costos y se ofrecen en nuestros mercados numerosas entidades educativas que dictan excelentes cursos, tanto en aulas como en las empresas.

En los últimos años, los videos de capacitación en Marketing, Ventas, Motivación y Liderazgo se han convertido en una de las opciones más utilizadas.

Los programas de capacitación en líderes pueden ser un punto de partida en reuniones semanales de dos horas, donde se discutan y conclusiones sobre la manera de aplicar las nuevas fórmulas que han dado resultado a otras empresas para crecer y ser más competitivas.
Puede comenzar con el diagnóstico en su empresa, a la vez que investiga los programas que se ofrecen. Busque que lo asesoren, solicite demostraciones de los Programas. Elija con cuidado y piense que con esta inversión estará aumentando el valor de su organización de forma considerable.

Daniel Cestau Liz -

Insatisfacción por la formación en las empresas

Autor: Ing. José Enebral Fernández
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO
10 / 2004
http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/inforemjen.htm

Los directivos no se muestran satisfechos con la formación que se orquesta en sus empresas, ya sea para ellos o para sus subordinados. Quizá no sea eso lo que se diga al cumplimentar las encuestas del último día del curso pero, con cierta distancia o perspectiva, se declara que los programas de formación no consiguen las metas que se proponen. A primera vista, parece algo muy frustrante, considerando la magnitud de los presupuestos que se manejan en grandes empresas; además, las nuevas iniciativas metodológicas —piénsese en el e-learning— no parecen haber contribuido todavía a la mejora de resultados. Pero, tras una primera vista, quizá quepan segundas y terceras vistas.

Lo leí hace unos días en EL PAÍS: según un estudio de Accenture, sólo el 14% de los directivos españoles considera que los programas de formación cumplen con los objetivos propuestos. Parece que este porcentaje no es mucho mayor en países como Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido o Australia, de modo que un cambio de rumbo parece mostrarse aconsejable, aunque ello implique o suponga cesiones en el statu quo, rediseño de programas, y aun cierta reingeniería de nosotros mismos.

Supuestamente, los proveedores de formación —consultoras, empresas de e-learning o de outdoor, coaches, escuelas de negocios, etc.— suministran lo que se les pide, porque las relaciones se suelen mantener; habría, por lo tanto, que analizar las necesidades que se formulan desde el mundo empresarial.

Una digresión

Incluso, aunque apuntamos al mundo empresarial para definir las necesidades, quizá haya que ir más lejos y apuntar a la sociedad misma. Me refiero, por ejemplo, a una mejor calidad de vida en las empresas (cosa que en buena medida depende del perfil de los directivos), porque todos, trabajadores y directivos, aceptamos que podemos ser, al mismo tiempo, más eficaces y felices en nuestro puesto de trabajo.

Aceptamos igualmente que esta mejora es necesaria, y que afectaría positivamente a otras dimensiones de nuestra vida. También de estos días es una dolorosa noticia sobre acoso psicológico y físico en un colegio, lo que me recuerda el acoso en las empresas: el mobbing no parecía existir oficialmente hasta que le hemos puesto nombre.

De modo que, en espera de otras consideraciones, yo pensaría en huir del estrés excesivo, la entropía psíquica, las emociones negativas y las malas prácticas de convivencia (reductores del rendimiento), y propiciar la realización personal, la satisfacción autotélica, la motivación intrínseca y el solidario espíritu de comunidad, porque todo esto entra en resonancia con el alto rendimiento y disfrute colectivo.

Estas cosas dependen, en sensible medida, de nuestros perfiles competenciales, pero, ¿atienden también a esta consideración los programas de formación en las empresas?

Volviendo al estudio

El estudio a que me he referido muestra que, en la formación, los objetivos apuntan a un alineamiento con la estrategia de la empresa, a la satisfacción de las necesidades de la plantilla y a la mejora de la productividad; parece que nada de esto se consigue suficientemente, o, al menos, ésta es la impresión de los directivos encuestados.

Aquí un observador se queda tan sorprendido como cuando, después de que grandes empresas proclamaran en 2003 el éxito del e-learning corporativo, se supiera que era quizá

más apropiada la palinodia que el epinicio, a juzgar por la opinión formulada por los usuarios del aprendizaje on line en 2004, en un estudio de Santillana Formación.

Obviamente, no hay que esperar a que se publiquen encuestas en los medios de comunicación para saber que las cosas no van bien; de modo que éramos conscientes de que los dineros de formación no generaban suficiente aprendizaje.

Nutrían quizá prosperidades ajenas, pero no generaban la satisfacción y el aprendizaje deseados en la plantilla.

Al parecer, esto es así con independencia de que la formación se oriente a apoyar la estrategia, a utilizar nuevas técnicas o métodos de trabajo, o a dirigir mejor a los subordinados.

Qué dicen los directores de formación

Parece oportuno recurrir a lo que dicen los responsables de la formación en las empresas cuando relatan sus experiencias.

Casualmente, estuve hace poco (todavía no se conocía el estudio de Accenture) en una mesa-debate celebrada en una prestigiosa escuela de negocios: Cesma. Directores de Formación de grandes empresas (LG Electronics, Ernst & Young, Danosa, Banco Popular, Atos Origin...) de diferentes sectores nos contaron sus experiencias, y anoté algunas cosas que me interesaron especialmente. Las resumo aquí:

- Todavía, en algunas empresas, cuesta entender la necesidad de desarrollar habilidades personales en los directivos (soft skills).
- La mayoría de los ponentes consideraba que la actitud de su departamento debía ser proactiva, y no hablaba del otras veces postulado “protagonismo de las personas en su propio desarrollo”.
- Sólo uno de los ponentes parecía considerarse al servicio de las personas, y confesaba trabajar típicamente “bajo pedido”.
- Se habló mucho de motivación: de motivación hacia la formación, y de que la formación motiva para el rendimiento.
- Sólo uno de los ponentes habló de la medida de la eficacia de la formación, y su sistema se aproximaba mucho al de Kirkpatrick.
- Se admitió que la formación sirve para muchas cosas: “Si quieres transmitir algo a la plantilla, vístelo de formación: se suaviza...”.
- Se habló sólo una vez, casi de pasada, de la gestión por competencias. Se relacionó el coaching con la Alta Dirección.
- Se aceptaron las posibilidades del e-learning, sólo como complemento o refuerzo de la formación en sala: las experiencias no habían sido alentadoras.

Quizá encuentren alguna referencia más rigurosa en la revista Executive Excellence, que patrocinó, junto a AECOP, el acto, pero esto es lo que a mí me pareció más revelador. Creí percibir que las áreas de formación están básicamente al servicio de la Alta Dirección; nada que objetar, salvo porque se venía predicando años atrás el protagonismo de las personas en su propio desarrollo, y la orientación de estas áreas al servicio de las personas: se hablaba a menudo del “servicio” de formación.

Naturalmente, cada empresa puede ver la formación a su manera, y utilizar la etiqueta para fines formativos, motivadores, informativos, sinergizantes, alineantes, e incluso distractores o alienantes, llegado el caso.

Mi limitada experiencia me hace ciertamente pensar que, como sugería uno de los directivos ponentes, distintos propósitos se disfrazan de formación dentro de la empresa, y hago en ello hincapié porque esto podría explicar un poco la no consecución de objetivos formales que viene a denunciar el estudio de Accenture. A continuación, les hablo de mi modesta aportación al debate en Cesma.

Mi aportación

Al final, cuando el director de la escuela de negocios, quizá protocolariamente, parecía pedir sugerencias para la mejora de la formación de directivos, este articulista fue uno de los intervinientes, aunque no aprecié aquiescencia a mis palabras en la mesa, sino cierta necesidad de pasar el turno a otros asistentes: ya nos habíamos pasado de hora.

Dije yo que la formación y desarrollo de los jóvenes directivos venía a ser la diagonal de un cubo, y quizá eso ya sonaba a nueva teoría revolucionaria. En un eje situaba yo la eficacia y eficiencia tradicionalmente perseguida para materializar los objetivos de largo y corto plazo; en otro eje, la calidad de vida en el trabajo, y el tercer eje del hexaedro apuntaba al despliegue de la eficacia y la satisfacción hacia el área de influencia del directivo. O sea, que metía yo la calidad de vida en las empresas como un objetivo importante en el desarrollo de los directivos, meta que ya me interesó cuando empecé a padecer las encuestas de clima laboral en los años 80.

No aspira este articulista a poseer las claves, pero sí apunto en este artículo la necesidad de avanzar en la reingeniería del desarrollo de directivos, en beneficio de ellos mismos, de sus colaboradores y de sus organizaciones.

No sé qué pensará el lector, pero yo identificaría bien qué es desarrollo, qué es formación, y qué hay, en su caso, debajo de los disfraces; me parece un ejercicio necesario, si se deseara asegurar la consecución de los objetivos perseguidos.

La cosa es más complicada y por eso hay tema para debate; piénsese, por ejemplo, que un directivo puede creer que se le envía a un outdoor para aprender a trabajar en equipo, y comprobar que, a la semana siguiente, tiene los mismos problemas con sus colegas y colaboradores... ¿Hay, o no hay, inconveniente en reconocer que el outdoor es sano, pero no milagroso?

Curiosamente, uno de los asistentes a la mesa-debate, que había estado recientemente en un congreso de psicólogos en Estocolmo, apuntó que la psicopatía en directivos era bastante más frecuente de lo deseable.

Yo añadiría menciones al narcisismo y otros trastornos de personalidad (siempre más visibles estas cosas en los jefes), pero hemos de aludir también a la existencia de muchos directivos que gozan de la adhesión emocional de su entorno, y que crean microclimas de eficacia y satisfacción profesional a su alrededor.

Confieso que llevo todo este año 2004 castigando al lector con la calidad de vida en las empresas, enfocándola a la autotelia profesional, a la negentropización, y a las relaciones con los demás y con nosotros mismos.

He visto, por ejemplo, cómo varios modestos artículos míos al respecto han aparecido publicados en numerosos portales de Internet, con los que yo no tenía ninguna relación: se ve que hay cierto interés por el tema.

Por otra parte, les prometo que yo no inventé las encuestas de clima laboral: ya estaban inventadas, y yo simplemente me sentí engañado por ellas en el pasado.

Expectativas y necesidades de los directivos

Decíamos al principio que los directivos se muestran insatisfechos de la formación que se orquesta en sus empresas; pero quizá no habría tanta unanimidad al definir la formación que esperan.

Podría incluso ocurrir que algunos no estuvieran muy seguros de necesitar formación, aunque sí les apeteciera oxigenarse en un outdoor, establecer nuevas relaciones en un máster, mejorar su currículo con nuevas acciones formativas de corta y larga duración, o conseguir los créditos o puntos que dan acceso a promociones.

No obstante, pensemos, por más seguro, que la mayoría está interesada en aprender, e incluso que es consciente de lo que les falta —y sobra— en su siempre perfectible perfil profesional.

Desechemos, por otra parte, la idea de que los directivos se quejan de la formación para explicar posibles deficiencias en su rendimiento (no descarte, quien no quiera hacerlo, esta posibilidad).

Si algún directivo no fuera consciente de sus carencias, por ahí habrían de empezar —creo yo— las áreas de recursos humanos de las empresas: por facilitar el autoconocimiento de todos, y la autocrítica frente a modelos aceptados.

Todas las personas, pero especialmente los directivos, deben conocerse a sí mismos en las diversas dimensiones de este autoconocimiento: lo que somos, lo que sabemos, lo que pensamos, lo que sentimos, y lo que hacemos.

Tenemos que saberlo, si somos narcisistas o neuróticos; tenemos que saberlo, si nos hemos quedado desfasados técnicamente; tenemos que saberlo, si estamos equivocados; tenemos que ser conscientes de nuestras emociones, ya sean positivas o negativas; tenemos que ser autocríticos con nuestra conducta.

Todavía más: tenemos que ser conscientes de los efectos —positivos y negativos— de nuestros rasgos personales en el rendimiento individual y colectivo. Quizá tengamos que desarrollar unas cuantas habilidades o actitudes —pensemos en la alfabetización informática, la comunicación, la empatía, el pensamiento sistémico, la creatividad, la iniciativa, la capacidad de síntesis, el autocontrol, la serendipidad, el dominio personal, la habilidad de alegación o indagación, etc.—, o modificar algunas creencias, o cultivar unos cuantos valores, y no sepamos cómo. Quizá seamos muy intuitivos, pero estemos desaprovechando este recurso.

Quizá tengamos talento para otra cosa, y no lo sepamos. Quizá nos creamos infalibles, y ello nos lleve inexorablemente al fracaso. Quizá el culto al ego nos lleva al narcisismo, y no nos damos cuenta. Quizá deberíamos ser la mejor solución para nuestra área de influencia, pero somos el mayor problema. Quizá nos estamos pasando del savoring a la complacencia, o de la confianza en nosotros mismos a la arrogancia, o del afán de logro a la sed de poder.
Una definición etimológica y oportuna: aprender es perfeccionarse siguiendo un camino.

Todos debemos estar atentos a las oportunidades de aprender, y debemos aprovecharlas al máximo. No valdría que criticáramos la calidad o eficacia de las acciones formativas, si no las estuviéramos aprovechando suficientemente, con una actitud positiva fruto de la autocrítica. Las personas debemos desear aprender, y las empresas deben facilitarnos el conseguirlo, en beneficio mutuo.

Pero no voy a desvirtuar aquí el resultado del estudio a que me refería, sino que trato de llamar la atención sobre la alarma que supone; ¿o permaneceremos impasibles ante la información? Aunque los insatisfechos fueran sólo la mitad —y no la inmensa mayoría, como parece—, la situación seguiría demandando detenida reflexión, durante la que habríamos de lentificar las inferencias y extraer conclusiones.

Otra consideración

¿Qué responsabilidad está siendo mal ejercida, si los directivos se muestran insatisfechos de la formación que se orquesta en las empresas? Parece, efectivamente, un caso de clientes insatisfechos, aunque es verdad que los resultados alcanzados dependen también, en buena medida, de los propios participantes en las acciones formativas.

Como el asunto es complejo, ya entenderá el lector que este articulista no llegará a conclusiones propias sino que intentará alentar reflexiones, como acabo de decir unas líneas atrás. Por otra parte, puede que la insatisfacción a que nos referimos no importe demasiado a las empresas... A este modesto observador sí, pero los empresarios y altos ejecutivos deciden al respecto.

Buscando cambios positivos, podemos pensar en las áreas de recursos humanos, o de formación, de las empresas, además de pensar, desde luego, en los propios trabajadores o directivos participantes en las acciones formativas.

Podemos incluso pensar en qué contenidos tendría un máster de "Experto en dirección de la formación en las empresas", por ver con qué orientación llegaría un directivo al puesto de "Director de Desarrollo y Formación" de una gran empresa, tras ser seleccionado por tan brillante complemento en su currículo.

Este directivo se encontrará típicamente con un hermoso presupuesto del que ha de obtener el máximo rendimiento, por no hablar de las subvenciones que habrá de conseguir; pero se encontrará, sobre todo, con una plantilla cuyo potencial profesional está insuficientemente utilizado, y que parece pedir a gritos que sea mejor aprovechado.

Un Director de Formación —o de Recursos Humanos— ha de tomar decisiones, pero no cabe elegir aquellas que sean menos criticadas, o que más convengan a su entorno próximo; ha de decidir en beneficio de la mejora de resultados de la organización en el corto y en el largo plazo, evitando que las cosas se adulteren por intereses desalineados.

Si la formación se orienta bien y se explica bien, los usuarios de la misma estarán predispuestos a aprovecharla y agradecerla; si la formación se orienta mal o se explica mal, habrá predisposición negativa. ¿Asiente o disiente el lector?

Uno —directivo o trabajador— debe acudir convencido y satisfecho a una acción formativa: sólo así, con esta actitud catalizadora, se puede producir el aprendizaje y experimentar la satisfacción autotélica de aprender.

De este modo, y suponiendo la necesaria inexcusable calidad a la formación, seguirá satisfecho cuando concluya la acción formativa, y cuando compruebe la correspondiente mejora del desempeño. Nada que ver esto con la forma en que se ha venido orquestando el e-learning, por hablar de cosas concretas.

En e-learning, parecía identificarse el éxito con la participación (por cierto, a menudo extrínsecamente motivada) y no con la eficacia del aprendizaje.

Ing. José Enebral Fernández

¿Qué esperar de un proceso de capacitación?

http://www.losrecursoshumanos.com/que-esperar-de-un-proceso-de-capacitacion.htm
por José Manuel Vecino. Gerente de Jobmanagementvision.com (Colombia)

Esta pregunta, presente cada vez que iniciamos un programa de formación y desarrollo para el personal, nos acosa sin que podamos dar una respuesta satisfactoria evidenciable a pesar de los esfuerzos y recursos que cada año dedicamos a seminarios, talleres y conferencias.

En los últimos años se han desarrollado e implementado herramientas orientadas a medir el impacto de la capacitación y verificar el retorno sobre la inversión.

Algunos de estos instrumentos miden el mejoramiento del desempeño en el puesto de trabajo y desarrollan modelos que permiten establecer la curva de aprendizaje en cada uno de los participantes en las actividades de capacitación.

Otros modelos miden el cierre de la brecha entre las competencias esperadas por la organización y las 'potenciables' en los candidatos que participan en programas de formación y coach orientados a los aprendizajes comportamentales.

Por otra parte, y creo no equivocarme, la gran expectativa de quienes tienen la responsabilidad de gerenciar los procesos de capacitación es la de poder medir los resultados de las intervenciones de desarrollo y formación en resultados económicos tangibles: más ingresos, más clientes y mayor posicionamiento en el mercado.

Sin embargo creo que es importante tener clara la diferencia entre productividad y competitividad para preguntarnos si es posible garantizar los resultados comerciales y financieros de la organización a partir de las intervenciones en capacitación.

Es de mucho impacto medir la capacitación y sus resultados, pero en términos de mejoramiento en la productividad y en términos de personas y equipos competentes que garanticen un producto o servicio acorde a las expectativas del cliente.

Amarrar el impacto de la capacitación a los resultados corporativos no deja de ser una quimera, ya que es desconocer las fuerzas naturales del mercado, la fluctuación de la moneda, las decisiones de la competencia y muchos otros factores para los cuales no está diseñada la intención de la capacitación al personal.

Es cierto que los resultados son en muchas ocasiones bastante decepcionantes e incluso frustrantes, sobre todo, al considerar los recursos destinados a incrementar el trabajo en equipo, habilidades de negociación, comunicación y demás temas relacionados con las grandes preocupaciones de la organización.

Por esta razón al aceptar un programa de formación y desarrollo que promete resultados medibles y observables, vemos con escepticismo que sea posible y confiamos en que esta vez las cosas sean diferentes.

Creo que podemos esperar mucho de la capacitación siempre y cuando sea entendida como un soporte al desarrollo de la estrategia corporativa y seamos concientes del alcance que tiene y también de sus limitaciones.

La transferencia del aprendizaje en los procesos de capacitación

por José Manuel Vecino. Gerente de Jobmanagementvision.com (Colombia)
http://www.losrecursoshumanos.com/la-transferencia-del-aprendizaje-en-los-procesos-de-capacitacion.htm

Uno de los interrogantes que inquieta a los gerentes que envían a sus funcionarios a eventos y actividades de capacitación es precisamente si ¿se compadece la cantidad de dinero invertida en estos procesos de formación con el incremento esperado del desempeño en el puesto de trabajo?, y la pregunta se torna aún más crítica cuando se trata de entrenamientos dirigidos al desarrollo de competencias gerenciales por cuanto la evidencia del mejoramiento es menos tangible que cuando se trata de capacitaciones de tipo práctico.
La pregunta se relaciona precisamente con el retorno esperado para la empresa sobre la inversión realizada en cada una de las personas asistentes a los programas de formación, entrenamiento o capacitación.
Cuando se habla de transferencia del aprendizaje nos estamos refiriendo al porcentaje de aplicación en el puesto de trabajo con relación a lo visto y aprendido en el evento de capacitación. Los estudios muestran que, en la mayoría de los procesos, apenas entre el 8% y el 12% de ese aprendizaje adquirido es utilizado en el puesto de trabajo, por tanto las cuentas para el gerente financiero suelen ser fáciles de obtener y saber así que algo está pasando en la gerencia de capacitación.
Algunas de las causas por las cuales las tasas de retorno, en términos de aplicabilidad del aprendizaje al puesto de trabajo, son tan bajas pueden referirse a algunas de las siguientes causas:

1. Un diagnóstico de necesidades de capacitación no ajustado al marco estratégico corporativo o bien, realizado con una metodología que no abarca la realidad organizacional.
2. Una inadecuada selección de las personas que deben asistir a cada uno de los eventos programados. En ocasiones se llevan personas que no necesitan de dicha capacitación, para completar el cupo, para no crear conflictos internos o bien porque la persona está disponible.
3. No tener claramente identificados los niveles de profundidad requeridos para cada uno de los temas que se ofrecen al personal.
4. Proveedores de capacitación con metodologías de aprendizaje no ajustadas a las necesidades de la empresa.
5. Falta de seguimiento y monitoreo a la curva de aprendizaje después de cada uno de los eventos de capacitación.
6. No contar con indicadores medibles de los resultados esperados después de los eventos de capacitación.
7. Realizar eventos de capacitación que resultan de necesidades puntuales y/o coyunturales de la empresa (p.e. Clima empresarial) pero no están relacionados con necesidades estructurales de la organización.
8. Asistencia a eventos, conferencias y seminarios que son interesantes y de moda.

Estos elementos y algunos otros, se convierten en barreras para que ocurra una verdadera transferencia del aprendizaje.

Por otra parte, es importante que la Gerencia de Capacitación identifique las acciones y responsabilidades que debe atender para que los planes y programas de formación y entrenamiento contribuyan a que se incremente de modo significativo la tasa de retorno del aprendizaje, algunas de ellos son:

1. Tener claridad que los procesos de capacitación apuntan al desarrollo de la organización pero también de la persona.

2. Reconocer la importancia y necesidad de personalizar el proceso de capacitación, ya que es posible que el mismo taller o seminario lo requieran varias personas pero quizá en un nivel distinto de profundidad.
3. Establecer con anterioridad los resultados esperados en el proceso de capacitación y de esta manera cuidar que los aprendizajes logrados sean los requeridos para el incremento o desarrollo de las competencias definidas.
4. Identificar las diferentes opciones existentes en el mercado o al interior de la empresa para desarrollar los programas de capacitación.
5. Motivar en cada uno de los asistentes que es una oportunidad de mejoramiento y crecimiento en el desempeño profesional de su gestión.
6. Establecer un modelo de medición, acompañamiento y seguimiento de los resultados obtenidos en las capacitaciones. En este sentido es importante definir cuestionarios, modelos o test que permitan medir la curva de aprendizaje para cada una de las intervenciones en capacitación. }
7. Llevar el registro de horas y costos en capacitación por persona. Esto permitirá al final del período evidenciar en quienes se invirtieron los recursos y es un insumo para la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño.
8. Cada participante debe comprender los motivos por los cuales fue seleccionado para asistir al evento de capacitación, en este sentido, si existe compromiso con la necesidad y urgencia de capacitarse y formarse habrá entonces posibilidad de que los porcentajes de transferencia del aprendizaje sea superior a los promedios mencionados.

Espero que estas notas sirvan para que cada uno de los responsables por el éxito de los procesos de formación, entrenamiento y capacitación en las empresas se aproximen a métodos efectivos que garanticen cada vez más un porcentaje mayor de transferencia en las acciones de aprendizaje promovidos y financiados en su mayoría por la organización.

Capacitación: ¿gasto o inversión?

por José Manuel Vecino. Gerente de Jobmanagementvision.com (Colombia)
http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-gasto-o-inversion.htm

"La gente no compra productos, compra lo que los productos hacen por ellos" Wolfgang Castillo Castro.

¿Gasto o inversión?, es uno de los interrogantes que acompaña a los gerentes cuando deben tomar la decisión de asignar recursos económicos para formar, capacitar o entrenar a su personal.
Las experiencias al interior de las organizaciones han demostrado, en no pocos casos, que las personas que asisten a seminarios y otros eventos de formación regresan a sus puestos de trabajo en las mismas condiciones en las que partieron, incluso, en ocasiones, su desempeño disminuye.
En los casos de entrenamientos para ejecutivos los resultados no son mejores, las inversiones realizadas en universidades y otras instituciones de formación, no se ve necesariamente recompensada en la gestión que realizan.

Las causas pueden ser muchas y muy variadas, entre ellas podemos mencionar algunas:

• Seminarios y talleres que no responden a una necesidad real de mejoramiento del desempeño en las personas que asisten.

• Programas que se toman para estar a la moda o por impulso publicitario.

• Un inadecuado diagnóstico de necesidades de capacitación

• Asignar personal a talleres y seminarios como recompensa.

• No contar con un sistema de medición e impacto del aprendizaje.

• Desconocer el nivel de transferencia del aprendizaje del aula al puesto de trabajo.

• No hacer seguimiento y control a los programas y seminarios realizados.

• Ignorar la importancia de medir la calidad de los proveedores de capacitación.

• Creer que la capacitación es la solución a todos los problemas de productividad de la empresa.

• No hacer el ROI (Retorno sobre la inversión) a los programas de capacitación.

¿Sirve para algo la capacitación?

Claro que sí, es una oportunidad que tiene la empresa para desarrollar en sus colaboradores sus potencialidades y ponerlas al servicio de sus resultados corporativos.

Algunos beneficios de un plan de capacitación orientado al mejoramiento de las competencias y capacidades del personal son:

1. Desarrollo de compromiso frente a la tarea y la organización.

2. Incremento de la productividad personal y de los equipos.

3. Apoyo en la auto motivación para el desarrollo de su gestión.

4. Auto conocimiento de fortalezas y debilidades en cada persona.

5. Puesta en práctica de habilidades gerenciales

6. Mejoramiento del trabajo en equipo y del equipo de trabajo.

7. Valoración de sus propias capacidades (Auto confianza).

8. Actualización de conocimientos especializados.

9. Innovación en las prácticas gerenciales y de gestión.

10. Reconocimiento de competencias y conocimientos a desarrollar.

Finalmente, la capacitación es un medio para lograr los resultados de mejoramiento esperado en el personal y de productividad para la organización, pero no es el único, existen otro tipo de intervenciones que pueden llevar a los resultados esperados de tal manera que por fin los gerentes puedan decir con entusiasmo que valió la pena la inversión (no el gasto) que se hizo en capacitación.

Las empresas como generadoras de recursos humanos estratégicos

por Ariela Collins. Gerenta de Entrenamiento Sudamérica de Burger King
http://www.losrecursoshumanos.com/las-empresas-como-generadoras-de-recursos-humanos-estrategicos.htm

Los recursos humanos de cualquier organización son los recursos estratégicos más importantes y los más valiosos que cualquier otra ventaja competitiva, ya que son estos mismos quienes la construyen. Las empresas deben saber que los recursos humanos representan el factor clave del éxito, siendo más importantes que cualquier estrategia de negocio, ya que ésta no es más que un producto de la mente humana.

Hoy el mundo de los negocios exige recursos humanos que marquen diferencias claras y concretas dentro de una organización. Se terminó el concepto de que los recursos humanos son simplemente mano de obra. Desde hace unos años los empleados, de todos los niveles y cargos, pasaron a ser un recurso estratégico especializado para cualquier industria o sector, que deben ser valorados especialmente por sus conocimientos, su capacidad de pensar, de idear soluciones y respuestas y de hacer frente a cualquier conflicto que se les presente. Nada podría reemplazar el aporte que un individuo representa para una organización, su negocio y su estrategia, y nadie podría hacerlo si no es el propio hombre.

Las organizaciones necesitan recursos humanos que cuenten con un cierto grado de educación, y que a su vez, reciban un sostenido proceso de capacitación y entrenamiento, siendo capaces de transmitir un total conocimiento y compromiso con los principales objetivos de la organización; deben significar un recurso debidamente instruido. Estos factores representan y dimensionan el grado de formación que se precisa de los recursos humanos en función de las exigencias, de mayor o menor dificultad, que hoy plantea cualquier industria o empresa.

En cuanto al proceso de educación, este es un aspecto individual o, en todo caso, de naturaleza social que no le compete específicamente a la organización. Cada persona, a título individual, debe alcanzar el mayor nivel de educación que le sea posible y con ello buscar las diferentes posibilidades para lograr incorporarse al sistema de trabajo. La educación del individuo es la base fundamental sobre la cual podrá desarrollarse el resto de los procesos: capacitación, entrenamiento. Normalmente la educación es producto de la formación básica que las personas han recibido de su entorno social más próximo: la familia, los amigos, su entorno social, más la formación que han recibido de diferentes instituciones: colegios, institutos o universidades.

Por su parte, la capacitación constituye una responsabilidad de la organización tanto para con los recursos humanos que la forman, como para con sus propios intereses. La capacitación no solo brinda herramientas sino que busca profundizar los conocimientos y habilidades particulares que cada individuo haya adquirido durante el proceso de educación, de forma de potenciarlos e incrementar sus conocimientos en el desarrollo de sus tareas.

La capacitación de los recursos humanos representa una evidente ventaja competitiva entre las organizaciones, ya que este proceso puede adaptarse y desarrollarse en función a las necesidades e intereses de cada una. La capacitación constituye un proceso continuo que garantiza la permanente actualización del conocimiento especializado de los recursos humanos.

Según datos de un informe del Ministerio de Trabajo, elaborado en base a un módulo especial sobre capacitación, que el área de estadísticas sumó a su Encuesta de Indicadores Laborales (EIL), entre las compañías de todos los tamaños, menos del 30% realiza acciones de formación para sus empleados. Asimismo, el 70,5% de las firmas locales que tienen más de diez empleados reconoce que no brinda ningún tipo de formación a sus trabajadores. Estos

porcentajes implican que del total de trabajadores ocupados registrados, más de la mitad -56%- no recibe capacitación en su lugar de trabajo.

El sector privado es el más atento a temas de capacitación y recursos humanos, entendiendo el alto mercado competitivo en que se desenvuelven los profesionales. Hoy es indispensable contar con un programa de capacitación 100% enfocado en la formación íntegra de cada miembro de la compañía. Dentro del marco del programa, es importante desarrollar un entrenamiento gradual, acompañado de capacitaciones específicas para cada etapa de desarrollo dentro de la compañía. La capacitación, a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos, que permite convertirlos en recursos estratégicos.

El entrenamiento es un proceso que tiene como objetivo mantener los recursos humanos preparados permanentemente para el desarrollo de las tareas que la organización les asigna, enfatizando la práctica constante, la capacidad de responder a situaciones cambiantes que las mismas tareas puedan generar, maximizando las habilidades y aptitudes, fomentando el trabajo en equipo, etc. Es así, como el entrenamiento busca mantener en estado de alerta permanente y en constante funcionamiento a los recursos humanos y en condiciones operativas perfectas.

El entrenamiento busca orientar a los recursos humanos para el desarrollo de las tareas, de acuerdo a la forma en la que deben desarrollarse en cada organización, buscando incorporar los recursos humanos al sistema de trabajo que prevalece en la misma.

Es importante destacar que el nivel de educación y de capacitación que tenga un individuo no lo habilita directamente para hacer las cosas de la manera y forma en que lo hace una organización, siendo el entrenamiento un punto a considerar, ya que un apropiado tratamiento ahorra esfuerzos, costos y tiempo a la organización. El entrenamiento se debería desarrollar en el momento en que los recursos humanos se incorporan a la organización, permitiendo maximizar los esfuerzos y evitando que los individuos, por desconocimiento, no aporten lo necesario o no satisfagan sus expectativas en el ambiente de trabajo.

Durante el proceso de entrenamiento, la organización debe buscar que los recursos humanos ejecuten las tareas en función al sistema de trabajo que esta presenta. Mediante una correcta instrucción, la organización debe perseguir que los recursos humanos piensen, conciban y visualicen a la organización, como esta lo hace de sí misma. Básicamente se trata de impartir la filosofía que sostiene el ser y hacer de la organización.

Es así como estos factores -educación, capacitación, entrenamiento- permiten brindar las condiciones necesarias para que los recursos humanos cuenten con una forma de trabajo y una cultura, que aseguren que su organización es el mejor lugar para desarrollarse y crecer profesionalmente y a su vez que la organización tenga personal preparado para brindar un servicio de calidad a los clientes. A su vez, permiten tener al personal motivado, generando compromiso emocional con la empresa.

El doble filo de las dinámicas de grupo

13/12/2002

Autor: Gema Adánez Mateos

Cuando se prepara un curso de formación se tiende a pensar que el incluir dinámicas (tipo juegos de rol o simulaciones), siempre va a suponer que los alumnos aprendan mucho más que con una simple metodología expositiva y, además, que aprendan divirtiéndose. Sin embargo, la inconsciencia de muchos formadores hace que estas dinámicas, lejos de ser divertidas y estimulantes, se conviertan en "callejones sin salida", de donde los alumnos luchan por escapar, sintiéndose "violentos", ridículos o con la sensación de ser perdedores frente al grupo. En estos casos lo que menos importa es aprender.

SOLUCIÓN:

Hay que tener en cuenta que una experiencia negativa de formación puede ser peor que no haber recibido ninguna formación. Es preciso, entonces, evitar a toda costa la inclusión intuitiva de dinámicas sin tener presente al grupo y el tema a enseñar. Algunos consejos son:

- Evitar el empleo de dinámicas durante los primeros días, especialmente de aquellas que pueden ser "peligrosas". Una vez que se conoce a fondo el grupo, asignar los papeles en función de las características de las personas (ej: no elegir a tímidos para representar papeles frente al grupo sino a personas que se sepa que van a reaccionar positivamente ante la situación), respetando siempre el principio de voluntariedad y la igualdad entre los participantes de juegos competitivos (nunca poner a David contra Goliath).

- Facilitar al grupo el "entrar en situación", poniéndoles, por ejemplo, a discutir sobre temas que ellos dominan y en los que no pueden "fallar", para que cojan confianza.

- Dejar claro que el objetivo de la dinámica no es ganar o perder o averiguar quién es el listo y quién no lo es, sino que el propósito es aprender algo concreto. Es necesario señalar claramente lo que se busca lograr con la dinámica, en cuanto al aprendizaje y explicar claramente, con pocas y sencillas instrucciones, el juego.

- Evitar poner a una persona "sola ante el peligro", es decir, que recaiga sobre ella toda la responsabilidad de la dinámica y la atención del grupo. Es preferible dar la posibilidad de que todo el grupo pueda contribuir con su ayuda y opiniones al desarrollo del juego.

- Intervenir cuando la dinámica se "tuerza", cuando aparezcan sentimientos negativos (vergüenza, ridículo...) y evitar a toda costa manipular la dinámica, por ejemplo, omitiendo información relevante o confundiendo intencionadamente al grupo para luego poder corregir los errores a los que se les ha conducido.

- Evitar que, en las conclusiones de la dinámica, alguien pueda ser etiquetado como perdedor, señalando lo que se ha hecho bien y cómo se podían haber evitado los errores. Lograr que el resto del grupo entienda la dificultad de la situación y demuestre su apoyo (p.e. con aplausos o con frases de reconocimiento de los méritos).

HIPÓTESIS:

- Las dinámicas, si se utilizan en momentos o para temas para los que no son de utilidad, producen en el grupo una sensación de "engaño" o de pérdida de tiempo que predispone negativamente ante el curso en general y, en particular, ante la dinámica. Sólo hay que utilizarlas en el caso de que sirvan para enseñar algo concreto a los alumnos.

- El uso erróneo e inconsciente de los juegos vivenciales puede hacer que se desarrollen sentimientos negativos en los participantes (del tipo "estoy haciendo el ridículo", "soy el más

torpe de este grupo") y que se adopten actitudes defensivas e incluso de rechazo hacia el curso o alguno de sus integrantes. En estos casos el formando está más preocupado por lo que los demás piensen de él, por escapar de la situación, que por aprender algo de lo que se pueda decir.

- Las personas, por sus características, reaccionan de una u otra forma en función de la situación a las que se les enfrente. A la hora de seleccionar una dinámica y asignar los roles, se ha de tener en cuenta cómo es el grupo y sus integrantes y pensar en aquello de que "lo que no quieras para ti no lo quieras para los demás" (ej: nunca poner a un tímido al frente de una dinámica donde tenga que "dar la cara" frente a todo un grupo o en situaciones embarazosas o humillantes).

- Las dinámicas no se deben manipular con el fin de que los alumnos lleguen donde nos propusimos y obtener los resultados que se esperaban. El engañar a los participantes o hacerles que se equivoquen a propósito para luego poder decirles "¿veis lo que ha pasado?", sólo genera sentimientos de frustración y desconfianza en el grupo.

- Las dinámicas, como todas las cosas, cuanto más claras mejor. Las instrucciones deben ser sencillas y no demasiado extensas, si no los participantes se sentirán desorientados, no sabrán qué hacer y destinarán su esfuerzo mental en saber cómo jugar en vez de en aprender.

- Se debe evitar cualquier situación que lleve a los participantes a "sentirse mal" e intervenir siempre que sea necesario (incluso cambiando las reglas del juego o interrumpiéndolo). También es positivo fomentar el sentimiento de grupo pidiendo a los participantes que aporten todo aquello que enriquezca a la dinámica (sugerencias o "ayudas" a quienes la protagonicen) y demostrando su apoyo (mediante aplausos o frases de elogio).

En definitiva, las dinámicas no son una panacea y, algunas veces, pueden degenerar en situaciones desastrosas para el aprendizaje. El formador debe aplicarlas con plena conciencia de dónde lo hace, hacia quién van dirigidas y qué es lo que se busca lograr con ellas. Y cómo suele decirse "en caso de duda...mejor abstenerse".

Capacitar para la jubilación y el retiro

Autor: María Carmen Buelga Otero
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO

http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/capacitar-para-la-jubilacion-y-el-retiro.htm
11-2006

Históricamente las personas se capacitan para ingresar y permanecer en el mercado laboral, pero en general los trabajadores no se preparan para dejar el trabajo.

Es sabido que el trabajo es el eje que articula y estructura la vida de las personas y por ende de la sociedad en su conjunto. El trabajo tiene una posición central en la vida de los individuos y estos, se llegan a desarrollar en la faz personal, familiar y social debido al trabajo y a los resultados que se obtienen de este.

Como podemos apreciar la mayoría de las sociedades actuales se configuran en torno al trabajo. La importancia que se le otorga al mismo no es exclusivamente una elección de la persona, sino que se halla condicionada por el significado y el valor que cada sociedad y el momento histórico le asigna.

Este se internaliza a través de un proceso complejo de socialización, en el que son parte la familia, la cultura, la educación y los ámbitos sociales económicos en los que se interactúa.

Las personas nos movemos dentro de una continuidad y de un cambio. Por eso entendemos que la vida humana es cambio, y el vivir cotidiano es cambiar, y este supone pasar de una etapa biológica y emocional a otra etapa. Cada una de estas etapas tiene características, contenidos, intereses, limitaciones y posibilidades que le son propias.

El paso del tiempo marca la edad cronológica y esta determina las edades de la niñez, adolescencia, juventud, adulto y adulto mayor.

También algunos acontecimientos que se desarrollan en el transcurso de la vida, son los que señalan el comienzo y fin de las diferentes etapas que exigen numerosos procesos de adaptación: a la escuela, al primer empleo, al matrimonio, a la pérdida de seres queridos, etc. (P. Lain a estas fases las denomina “Vidas Sucesivas”).

Cuando se van cumpliendo los ciclos vitales, junto al desarrollo normal de los acontecimientos que marcan el transcurso del tiempo en los ámbitos familiares, sociales y laborales de una persona, rara vez esta se detiene a pensar y planificar su futura jubilación o retiro laboral.

Al imperar en la sociedad valores que exaltan la juventud (rapidez, competitividad, flexibilidad, etc.), esta es vislumbrada como única fuente de construcción, desarrollo y éxito, esto lleva a concebir a la jubilación o el retiro como algo hostil, lo que atemoriza y crea una resistencia a iniciar esta etapa de la vida. Etapa que la sociedad asigna a la vejez y esta no goza de buen predicamento, lo que relega a los adultos mayores a desempeñar roles poco funcionales.

Cabe destacar que no todas las personas reaccionan ante la jubilación o el retiro de la misma manera, por lo que consideramos importante realizar una preparación para el momento de la jubilación.

Es necesario aclarar que la preparación para la jubilación o el retiro, no es que le van a decir lo que debe hacer en el futuro y como, o le estén recordando siempre una situación o condición de la que, en muchos casos no quieren pensar.

El trabajador tiene que saber adaptarse y afrontar su nueva condición de retirado aprendiendo y aceptando con naturalidad la misma.

Ante el hecho social y personal de la jubilación o el retiro, surge en cada afectado una serie de preguntas, dudas y vacilaciones que en muchos casos cuesta superar. Por otro lado, estas situaciones no se presentan de la misma forman ni afectan a las personas con la misma intensidad.

Son muchos los factores a tener en cuenta, como es la salud, la economía, la familia, las amistades, las actividades deportivas y recreativas que realiza, o si tiene o considera incorporarse a otras ocupaciones. Esto hace que cada futuro jubilado tenga una actitud diferente.

Con independencia de los años que se tengan, para cualquier individuo acostumbrado a estructurar su vida alrededor de la actividad laboral, "a la que dedica gran parte de su tiempo y energías",

el cambio abrupto que representa la interrupción de la actividad puede provocarle algunos trastornos, como son: sentimientos de preocupación, ansiedad, inquietud, inutilidad y confusión que en muchos casos ocasiona la pérdida de la autoestima.

Esto resulta comprensible si consideramos el valor asignado al trabajo en nuestra cultura, este es generador de identidad personal y laboral, al mismo tiempo, sostenedor de la estima individual y social.

La jubilación o el retiro es una transición hacia una nueva etapa de la vida, si la vemos como negativa, puede afectar nuestra identidad que anteriormente estaba asociada al trabajo, con consecuencias en la salud física y mental, afectando y desorganizando las relaciones sociales y familiares.

La forma en que las personas se adapten a la situación de jubilado o retirado, va a depender de varios factores; uno de ellos es el nivel de preparación para este acontecimiento y también las características de personalidad, como es la flexibilidad para aceptar las nuevas situaciones, cuales son sus niveles de iniciativas y la claridad para la elaboración y ampliación del proyecto de vida.

Hay varios aspectos importantes a tener en cuenta:

1. Si los recursos económicos pueden cubrir las necesidades básicas.

2. Que nivel de las interacciones sociales y tipo de participación tiene en diversas actividades comunitarias no vinculadas al empleo.

3. Cuales son los intereses alternativos (hobbies) que le permitan estructurar su tiempo libre productivamente.

4. Cual es la red de apoyo social con que cuenta (familiares y amigos).

5. Y el grado de salud y bienestar físico.

Es por eso que muchos de los estudiosos de la adultez mayor puntualizan: que la sociedad presta gran atención a la preparación del individuo para su inserción en el mundo profesional y laboral, a través de programas de educación y de formación, pero no han incorporado la importancia de la preparación para el tránsito de la vida laboral a la jubilación o el retiro.

La preparación para la jubilación no debe comenzar unos meses antes a este acontecimiento, sino mucho antes y de manera continuada, la misma debe estar encaminada a prevenir sus efectos negativos y a permitir que el sujeto pase de la instancia productiva, al plano creativo, para mantener su sentimiento de identidad, su autoestima y readecuar su proyecto de vida a la nueva situación.

Esta debe ser realizada a través de un proyecto integral y dentro de la organización o institución, que considere el plano social y el plano individual de los trabajadores.

En el plano social, el proyecto tiene que construir y contemplar acciones cuya direccionalidad debe ser contrarrestar los mitos y las visiones negativas que existen sobre los adultos mayores, como la etapa improductiva o pasiva. Al mismo tiempo crear condiciones para que el jubilado o retirado participe y reflexione sobre la nueva situación y las implicaciones de la misma.

En el plano individual, es importante brindar información real en relación a las características de esta etapa y como llevar adelante el tiempo libre, disminución de los roles, reorganización de la red de lazos familiares y de amistades, etc.

Todas las etapas de la vida tienen la posibilidad de desarrollo intelectual y la de la jubilación puede y debe ser una etapa productiva y lo es mucho más, si hay una preparación adecuada para ello.

Esta preparación debe ser abordada como una instancia superadora en el proceso de la vida laboral, donde la persona dispone de un tiempo, un tiempo que no es vacío, sino que hay que saber como llenarlo de contenidos, quizás, contenidos distintos a los anteriores, pero que permiten la expresión y mayores comunicaciones interpersonales, lo que aleja el aislamiento y la soledad.

Las personas debemos comprender que el tiempo mantiene su dinámica, por ese motivo nuestra cronología se cumple más allá de nuestro voluntarismo por detenerla, por ello si realizamos una buena preparación para el momento de la jubilación o el retiro vamos a permitirnos ingresar a la adultez mayor de una manera completamente diferente, se trata de visualizar nuestro futuro en forma activa y positiva.

Outplacement

http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/outplacement.htm
Autor: **Humberto Quezada Martínez**
EMPLEO, CONTRATACIÓN Y DESPIDO
08 / 2003

Outplacement: Desvinculación programada o asistida, para la búsqueda de un nuevo empleo o reorientación a nueva actividad profesional por cuenta propia.

Introducción

Las organizaciones motivadas por diferentes razones, entre las cuales podemos mencionar:

a. La necesidad de reestructurar sus organizaciones.

b. La necesidad de efectuar un recorte de gastos.

c. La necesidad de mejorar sus niveles de eficiencia,

realizan acciones tendientes a reducir su tamaño, utilizando procesos como el Downsizing y utilizando para ello como herramienta programas de *Outplacement*.

Para los efectos de poder tratar el tema materia de éste artículo debo exponer brevemente las definiciones correspondientes:

Downsizing: Proceso por el cual se reestructura una empresa reduciendo su tamaño para mejorar su eficiencia y/o disminuir costos.

Outplacement: Desvinculación programada o asistida, para la búsqueda de un nuevo empleo o reorientación a nueva actividad profesional por cuenta propia.

¿Por qué Outplacement?

Si nos preguntamos como empresarios, directivos o funcionarios por qué razón debo recurrir a una desvinculación asistida cuando voy a efectuar una reducción de personal en mi empresa, debo pensar primero que quienes hacen que mi organización funcione son casualmente los trabajadores, y que, en el momento de la desvinculación y posteriormente, la empresa estará expuesta al concepto que se formen con respecto a su imagen no sólo aquellos que cesan sino también quienes se quedan en la misma, los mismos que además tendrán actitudes congruentes con la percepción que tengan del proceso de desvinculación, es decir, nuestra posición y acciones deben estar regidas por un concepto humanista.
Para ello, la intervención, que generalmente es hecha por consultoras especializadas, se realiza con mucho cuidado y planificación, desde la determinación del personal a ser desvinculado, hasta un seguimiento al personal que se queda en la empresa y al establecimiento de una política de puertas abiertas para asegurar que no queden cabos sueltos y las inquietudes queden solucionadas.

¿Cómo funciona el Outplacement?

Para efectos prácticos dividiremos en dos las intervenciones del Outplacement:

1. En relación con los trabajadores desvinculados.
2. En relación con los trabajadores que se quedan en la organización.

Trabajadores Desvinculados	Trabajadores que se quedan
1.1. Preparación de listas de personal involucrado y paquetes de beneficios.	2.1. Comunicación a emitir el dia de la desvinculación.
1.2. Preparación para la reunión de desvinculación.	2.2. ¿Cómo deben tratar "los que se quedan" a los "que se van"?
1.3. Conducción de la reunión de desvinculación.	2.3. Comunicación con los grupos de trabajo.
1.4. Tipo de reacciones de los trabajadores a ser desvinculados y manera de tratarlas.	2.4. Seguimiento post-desvinculación.
1.5. Preguntas esperadas y respuestas sugeridas.	2.5. Política de puertas abiertas.
1.6. Taller de Decisión de Carrera.	2.6.
1.7. Asesoramiento para recolocación o inicio de negocio propio.	2.7.

Se espera, como resultado de un adecuado manejo de éste proceso, evitar que sea traumático para ambos grupos de trabajadores, de tal manera que se asegure una productividad lo menos afectada y una rápida recuperación de sus niveles.

Para ejemplificar algunas responsabilidades del proceso podemos mencionar:

a. Empleados a ser desvinculados (Lista, Casos Críticos, etc)

b. Aspectos Legales (p.e. Comunicaciones a las Autoridades de Trabajo, Contratos de Cese por Mutuo Acuerdo, etc)

c. File Personal (Hoja de Liquidación, Paquete de Beneficios, etc)

d. Seguridad (Acceso a equipos, aplicaciones y bases de datos; Comunicación de lista a encargados de Seguridad, etc)

e. Capacitación (A los entrevistadores o notificadores; a los Jefes, etc)

f. Anuncio de Desvinculación (Determinación de lugares, Entrega de puestos, etc)

g. Los que se quedan (Reuniones con grupos de trabajo, estrategias, etc)

El haber participado en el año 1994 de una experiencia de Outplacement por fusión en una Compañía de Seguros de mi país me permite aseverar que hoy más que nunca, y dentro de las posibilidades financieras de cualquier organización obligada a una reducción drástica de personal, debe buscarse un asesoramiento adecuado para ésta etapa de cambios en su empresa.

Las nuevas tecnologías de la información y su impacto en la formación de los recursos humanos.

Aportado por: Dr. Humberto García Rodríguez
Msc. Mayra Puente Isidrón
Ing. Magdelis Moreno Ortega
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Carretera a Camajuaní km 5 1/2. 54830. Santa Clara. Cuba
Telef. (53)-(42) (281272) FAX: (53-42- 281608).
hgarcia@fce.uclv.edu.cu

Palabras claves: Educación a Distancia, Paradigmas Educacionales, Videoconferencias, Software de comunicación, procedimiento, plataforma, Formación del recurso humano

Resumen

Las Nuevas Tecnologías en la educación a distancia se practica por numerosas instituciones docentes en el mundo actual empleando redes de información globales, la tecnología computacional móvil, el desarrollo de la multimedia, las videoconferencias y los avances de la telecomunicación. Existen instituciones en el mundo, que funcionan exclusivamente a partir del modelo de educación a distancia, aprovechando los programas de las universidades tradicionales incorporándolos, con diferentes modificaciones a este tipo de enseñanza. Otros han desarrollado *Aulas Virtuales*, en los que presentan todo el curriculum en la actividad de postgrado sobre plataforma Web y han incorporado modernos software interactivo de comunicación.

En el presente trabajo se exponen los principales conceptos referidos a la educación a distancia, y se hace un especial énfasis en la modalidad empleada a través de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Se analizan y resumen las más recientes experiencias de los autores en este tipo de curso. Se presenta los conceptos tradicionales de educación postgraduada y se comparan con los nuevos paradigmas de la educación a distancia. Se presenta un procedimiento asumido y que puede ser generalizado en la formación a distancia de los recursos humanos.

INTRODUCCIÓN:

La enseñanza a distancia no es un concepto nuevo, ella surge a principios de este siglo en algunos países desarrollados. Como ejemplo, podemos citar la Universidad de Queenland en Brisbane, Australia, donde se puso en marcha un programa de educación por correspondencia que pretendía responder a las características de vastedad del país y a la reducida densidad demográfica del país por entonces. Se basaba fundamentalmente, en un adecuado sistema de correos, difundido y seguro.

Inicialmente la educación a distancia fue un producto de alcance limitado y servia a necesidades locales. Con la incorporación de las nuevas tecnologías la computación, la radio y las telecomunicaciones, se convierte en un producto de alcance nacional e internacional prácticamente sin fronteras. Ella podrá insertarse como el producto típico de la docencia y la superación profesional en la llamada **sociedad de la información**
Actualmente los adelantos tecnológicos de la informática, la telecomunicación y la comunicación móvil han influido de manera decisiva en el alcance de la educación a distancia y la han renovado de manera sustancial. En particular la evolución hacia una tecnología de información portátil (ordenadores, fax y aplicaciones multimedia) podría conducir a un posible sistema universal de telecomunicaciones móviles, lo que determinará cambios importantes en la concepción y aplicación de la educación a distancia.

En el mundo actual existen varias instituciones que practican la educación a distancia. La mayoría de ellas se encuentran en las universidades tradicionales formando centros mixtos de enseñanza. Otras funcionan exclusivamente a partir del modelo virtual aprovecha e integra los

programas habituales de las demás instituciones. Otras Universidades han formado un colegio virtual, que desarrolla su currículo de asignaturas de postgrado sobre la base de programas orientados a objetos. Todos ellos presentan la característica común de su accesibilidad a través de la red global de Internet.

DESARROLLO:

La educación a distancia: Cambios de paradigmas .

La ejecución de un proyecto de educación a distancia que incluya los nuevos adelantos tecnológicos, debe responder a las necesidades del personal que solicita estos servicios. Por otro lado la idea central es promover la formación y educación permanentes y facilitar el acceso social a las profesiones del futuro. La educación y la formación profesional deben responder mejor al cambio tecnológico y a los problemas económicos reales. De forma general la implementación de esta concepción de trabajo, implica el cambio de los paradigmas educacionales establecidos para la educación postgraduada en Cuba.

La educación postgraduada en el país se ha desarrollado hasta el momento, salvo la experiencia descrita en la introducción de las teleclases, basada fundamentalmente en la utilización del concepto clásico de enseñanza postgraduada de relación espacio - temporal entre el emisor y el receptor, es decir entre profesor y alumno.

La educación a distancia exige del profesor una mejor organización de su actividad, ya que este debe dejar plasmado en texto y con ayuda de imágenes la explicación correspondiente teniendo que redactar esta en un lenguaje asequible a los diferentes niveles de preparación del personal que sigue el curso. A través de la red de comunicación o el empleo del correo electrónico este personal tiene acceso a la formulación de sus dudas al profesor y la discusión colectiva de los diferentes tópicos tratados.

La principal influencia de las nuevas tecnologías de la informática en el concepto de educación a distancia se encuentra en el empleo de la multimedia (animación, empleo de videos, CD-ROM, textos en hipermedia, etc) y el acceso por telecomunicación. Estudios realizados demuestran que las personas obtienen el 80 % de su conocimiento en forma visual, aunque sólo se retiene un 10 - 15 %. Menor retención se consigue a través de la audición, pero está demostrado que una combinación de visualización y audición aumenta la retención a un 50 %. Los principales cambios en la concepción del desarrollo de la educación postgraduada tradicional que introduce el concepto de educación a distancia se resumen en la siguiente tabla:

Modelo tradicional	Nuevo modelo	Implicaciones tecnológicas
Conferencias en clases	Estudio individual	PC con acceso a red de información
Asimilación pasiva	Asimilación activa	Requiere desarrollo de conocimientos y aplicación de modelos.
Trabajo individual	Trabajo en colectivo	Utilización de correo electrónico
El profesor como un Dios	El profesor como guía	Se puede acceder a expertos en la red
Contenido estable	Cambio rápido del contenido	Requiere de la red y de herramientas de publicación e impresión
Homogeneidad	Diversificación	Requiere variedad de herramientas de acceso y de métodos.
Esquemas inmóviles	Flexibilidad académica	Actualización permanente y rápida de la información por materia.
Horario fijo	Horario flexible	PC con acceso a red, acceso a e-mail

Como se observa, los cambios educacionales para ser producidos requieren de nuevas herramientas y de nuevos equipamientos, acordes a los cambios tecnológicos que se producen en la actualidad. Pero por supuesto, la nueva tecnología solamente no resuelve el problema. Para que sea efectivo exige de un extensivo y adecuado entrenamiento de los profesores, el desarrollo de nuevos materiales curriculares y los cambios en los modelos educacionales.
(…)

Conclusiones:

Con la aplicación de está experiencia los estudiantes añadieron una nueva forma de trabajo al utilizar las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, no solo en el vencimiento de las temáticas del curso sino también en su nivel cultural y de actualización.

Se demostró que el uso de la NTIC, es un poderoso instrumento que nos brinda la oportunidad de transformar la Pedagogía hacia una pedagogía mas efectiva y emotiva que cambia, mejora y fortalece el papel educador del profesor.

Se debe destacar que la tecnología por si sola, no es capaz de generar conocimiento, Cuba con pocos recursos, ha sabido llevar un correcto plan de educación, ha destinado financiamiento suficiente con estos fines, su utilización óptima nos corresponde a nosotros.

La utilización de Plataformas Web de construcción Nacional como el SEPAD es factible de utilización en un ambiente de educación a distancia. Los procesos de Masificación de la cultura y la Informatización de la sociedad constituyen los pilares fundamentales de esta investigación

Bibliografía:

[1] Skilbeck M. Enseñar a distancia, una imperiosa necesidad. El Correo de la Unesco, Diciembre de 1988.
[2] Reinhardt A. New ways to learn. Byte, March 1995.
[3] Barker D. Seven ways to learn. Byte, March 1995.
[4] Terc, R&D Organization, Cambridge, National Science Foundation. CamMotion Package, 1996.
[5] Workgroup Conferencing. Sotware Reviews., Byte April, 1995.
[6] Tristram C. How to buy Videoconferencing . Open Computing, Dec. 1995.
[7] Forum Information Society: Networks for people and their communities. First annual report to the European Commision from The Information Society Forum.June 1996.
[8] Trápaga F. CINED: 25 años de Cine Científico. En Educación y Medios de Comunicación en el contexto Iberoamericano. Edición : Colección Encuentros Iberoamericanos. Octubre de 1995.
[9] Aguilar O, Enrique J. Un proyecto para la educación a distancia. Proyecto a la Agencia de Información para el Desarrollo, CITMA, Enero de 1997.Aprobado para su ejecución. Ciudad Habana, Cuba.
[10] Miliám J.E.: Ambiente GOPHER para la red del Sistema Nacional de Información de Energía. Trabajo a presentar en ARIADNA-98 , Centro de Convenciones del Capitolio Nacional , Mayo de 1998.
[11] Aguilar O.: La educación a distancia a través de Internet: revisión y perspectivas en cuba-, Consultaría DELFOS. Centro de Información de la Energía, 1999

SOBRE EL DESARROLLO

Formación continua de directivos: Un repaso por los métodos

Autor: Ing. José Enebral Fernández
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO
09 / 2004
http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/forconjenel.htm

Me refiero, sí, a los métodos de formación (aula, e-learning, outdoor, acroamático, lecturas, shadowing, coaching...) utilizados en grandes empresas, porque, en este aspecto y en otros, vivimos un momento crítico dentro de la evolución de la formación continua, especialmente en lo referido a directivos y knowledge workers. Vistos, por ejemplo, los movimientos del sector de la consultoría de formación, caben ciertamente reflexiones. Sobre todo, parecen necesitarse referencias: ¿qué se persigue realmente con los cursos y demás acciones formativas?, ¿qué se entiende por "desarrollo" de directivos?... El aprendizaje y desarrollo permanente parece inexcusable, pero, ¿se obtiene retorno de la inversión, o al menos de la expectación? ¿Cuál es el papel de las áreas de Recursos Humanos en esta materia? ¿Y el de los individuos? ¿Hay mercado para todas la consultoras del sector? ¿Se mueven (como dicen algunos proveedores) las grandes empresas por precio, y no por calidad? ¿A qué responde la repentina predicación del blended learning?

Con la llegada del e-learning, pareció avivarse la competencia entre métodos, pero también cabría hablar abiertamente de lucha encendida por los millones de euros que las grandes empresas ponen en el mercado (leí que Telefónica invertía este año 10 millones, sólo en e-learning)...

Deberíamos pensar que las grandes empresas eligen método y proveedor pensando en la eficacia de la formación, tal como la entiende Kirkpatrick, pero ya sabemos que ésta se ha estado utilizando también como premio, como ocasión de establecer relaciones, como medio de mejorar el expediente o currículo...

A pesar de importantes opiniones contrarias, creo que la eficacia viene tanto o más del contenido del aprendizaje que del continente (método); pero lo cierto es que el sector parece organizarse por métodos: se asocian los proveedores de e-learning, se asocian los coaches...

Desde luego, podemos aceptar que para un propósito determinado, hay métodos más idóneos que otros, pero no descarto que a veces se elija antes el método que el contenido.

En suma, parece oportuno echar un vistazo a los distintos métodos en competencia, y lo haremos tras unos párrafos introductorios sobre el significado del desarrollo y la formación.

Desarrollo y formación

Referido a la organización –desarrollo organizacional–, el desarrollo parece suponer una continua mejora de la eficacia colectiva, sin multiplicar para ello los esfuerzos individualmente dedicados, ni sacar de límites la tensión y la fatiga física y psíquica, es decir, con satisfacción de las personas.

Exige mejora e innovación en todos los aspectos funcionales de la empresa, vista ésta como un sistema vivo (atención a lo de "sistema" y a lo de "vivo"). Exige aproximación del "nosotros" y el "ellos", y compromiso de todos.

Exige defensa del interés colectivo, y, quizá por ello, puede chocar con intereses particulares. En principio, todas las organizaciones persiguen su desarrollo y

prosperidad, aunque podría haber excepciones: algunos "cambios" parecen haber consistido en "levantar la casa".

Exige, también y por supuesto, aprendizaje y desarrollo permanente de las personas, en todos los niveles. Referido ahora ya nuestro concepto a las personas –desarrollo de directivos–, el desarrollo supone –pero recuerden que estoy intentando provocar su reflexión, aportación o disensión– un ensanchamiento del horizonte (gran angular) y un mayor alcance de visión (teleobjetivo); supone la detección (y correspondiente neutralización) de lo que les falta y sobra en su perfil profesional; supone el alineamiento con las asumibles liturgias y doctrinas propias de la organización; supone la emergencia de un autoliderazgo energizante y negentrópico, que guíe su actuación; supone maduración personal y profesional, al servicio de la colectividad.

Los psicólogos del desarrollo apuntan precisamente esta orientación al bien común o colectivo.

¿Están las empresas interesadas en acelerar el desarrollo de sus personas? Cabe pensar que sí, pero probablemente no de todas: de algunas bien seleccionadas.

Hay –o había– seminarios o workshops para casi todos (ahora a veces sustituidos por cursos on line de poco éxito); pero sólo traslados a otros países, o al headquarters, o participación en másteres, o coaching profesional, o shadowing, para unos pocos: lo necesario para asegurar los relevos. Yo diría que hay aseguramiento del relevo generacional, pero no hay suficiente desarrollo de las personas.

Temo que a menudo se confunde, o por lo menos se funde, el desarrollo con la formación, pero recordemos que la formación de directivos apuntaba por un lado a conocimientos y hard skills, y por otro a fortalezas y soft skills, todo ello, salvo objetivos periféricos, persiguiendo la eficacia.

Yo casi echaría en falta una formación orientada a una mejor calidad de vida en el trabajo, porque al final la eficacia y la satisfacción son sinérgicas y nutren el deseable círculo virtuoso, frente al vicioso de la fatiga psíquica, el estrés y el bajo rendimiento.

El aprendizaje

Seguro que a todos nos gusta más esta palabra –aprendizaje–; en principio porque coloca al individuo como sujeto activo y no pasivo, pero hay más. Probablemente, cada uno de nosotros definiría el aprendizaje a su manera.

Haciendo una interpretación etimológica, diríamos que aprender viene a significar "perfeccionarse siguiendo un camino". Y esto, en su andadura hacia el futuro, nos parece aplicable tanto a los individuos como a las organizaciones.

La conquista de este futuro, o digamos más sencillamente la prosperidad de la organización, demanda frecuentes y rápidos cambios estructurales, técnicos, culturales…; pero también demanda cambios en las personas. Más que de evolución o desarrollo de las personas, habría a veces que pensar en una cierta reingeniería de nosotros mismos.

De modo que al hablar de aprendizaje, ya lo decimos casi todo. Me quedo con la expresión de "aprendizaje organizacional", con la de "aprendizaje en equipo", y con la de "aprendizaje individual".

Parece que vale lo de aprender tanto para conocimientos como para habilidades, fortalezas, actitudes, creencias, conductas... O sea que, al hablar ahora de métodos, pensemos en métodos de aprendizaje, y, dentro de este artículo, en métodos de aprendizaje individual (aunque estemos sentados en un aula con otros participantes).

Pensemos en métodos que sirven al propósito de mejorar nuestro PPP (perfectible perfil profesional), especialmente en la parte soft del mismo, o sea, en lo referido a:

- Fortalezas intrapersonales básicas.
- Fortalezas intrapersonales avanzadas.
- Habilidades cognitivas.
- Habilidades interpersonales.
- Valores, creencias y modelos mentales.
- Actitudes y comportamientos.

Empezaré por la autodidaxia, que es una opción siempre abierta, e iré luego sometiendo a la consideración del lector mi propia visión de cada uno de los métodos más al uso, exceptuando sólo los que se me olviden.

Autodidactismo (o autodidaxia)

El permanente deseo de aprender y la actitud idónea para ello, son siempre necesarios; pero cuando alcanzan suficiente nivel, hacen posible el autodidactismo.

Aunque a la empresa haya llegado con sus acreditaciones, el autodidacto (digan autodidacta, si lo prefieren) no sólo aprovecha cualquier oportunidad, sino que las genera. Hace del aprendizaje una actividad autotélica; no aprende para aprobar ningún examen, ni para lucir sus conocimientos: aprende por el mismo aprendizaje: ésa es su recompensa. Su trabajo lo agradece porque lo acusa.

Aunque más que un método es una alternativa, he empezado por el autodidactismo porque creo que es el método que mejor demuestra que el aprendizaje es posible. Es una virtud, pero, coloquialmente, yo hablaría a veces del "vicio" de aprender.

No hay quien pare al autodidacto y esto, curiosamente, puede acarrearle problemas, si trabaja en un entorno mediocre.

Es, típicamente, muy selectivo: sabe bien lo que quiere aprender y por qué. Antes, el autodidacto buscaba oportunidades en la oferta "pública" de la empresa, y leía libros y revistas; ahora tiene además una nueva magnífica herramienta, Internet, que le ha hecho desarrollar una nueva habilidad: la serendipidad.

También es el autodidacto un gran observador, incluso de sí mismo. Claro, como, a medida que avanza, se le abren nuevas metas, antes o después necesita ayuda; pero suele ser consciente de ello y la busca. La encuentra o no, pero la acaba buscando.

Hay que decir ya que la autodidaxia tiene características muy particulares: no genera negocio para los proveedores, no infla los presupuestos del área de formación, no necesita grandes ayudas, no adorna los currículos, no recibe créditos o puntos (canjeables o de los otros) de los que otorgan las áreas de Recursos Humanos, el sujeto es visto como bicho raro, no hay nadie que pueda atribuirse el desarrollo del autodidacto...

Si usted es autodidacto, persevere pero disimule: está yendo contra el establishment.
A pesar de lo anterior, creo que la autodidaxia crecerá en la empresa, en el albor de la era del conocimiento, y al albur de la insatisfacción que genera el e-learning como método autoconducido.

Internet

Lo utilizan los autodidactos y los no autodidactos (todo el que puede), y es más un medio que un método; pero me refiero aquí a la búsqueda en la Red (vía Google, por ejemplo) de documentación de interés, para la mejora de nuestro perfil hard o soft. Yo

lo hago muy a menudo, experimento valiosos descubrimientos, y tengo en Internet mi segunda fuente de aprendizaje.

No me sorprende que se hable de la googlelización del e-learning, porque los contenidos ofrecidos por éste son, en general, de baja calidad; en cambio, uno puede encontrar artículos de expertos, informes y tests, sobre temas muy propios de directivos: el liderazgo, la intuición, la escucha activa, la conversación inteligente, el feedback, la innovación, la calidad de vida en el trabajo, la gestión del conocimiento, la inteligencia emocional, la digestión de éxitos y fracasos, la confianza, el compromiso, la motivación, el autoconocimiento, la evolución de modelos mentales, la orientación autotélica, el dominio personal, el pensamiento sistémico, las relaciones con los clientes...

Todos estos temas parecen ubicuos en todas las organizaciones y en todas las culturas.

Me atrevo a comparar los documentos (en general de libre acceso) de Internet con los cursos on line ofrecidos, porque, en los temas señalados, estos cursos suelen ser muy breves (una o dos horas), a modo de "píldoras", y no parecen satisfacer a los usuarios. En cambio, hay portales, incluido éste, que ofrecen textos valiosos para directivos. Sé de trabajos que, recién publicados, registran más de 1.000 lecturas cada uno de los primeros días.

Obviamente, este procedimiento, de muy bajo coste, tiene límites; pero, bien orquestado, constituiría una cómoda fase propedéutica en muchos casos. Y también es obvio que cada directivo, o knowledge worker, debe tener un plan individual de desarrollo, que sirva de guía a los esfuerzos dedicados.

O sea que, si una empresa destina 4, 8 ó 10 millones de euros a sus proveedores de e-learning, debe estar segura de que no iba a tener mejor retorno con menor gasto, mediante la libre conexión de sus personas a la Red. Seguramente lo está si se los gasta, pero el hecho es que el e-learning no satisface, e Internet, si se busca bien, sí.
Me quedo con ganas de extenderme en este punto (e insistir en que el aprendizaje auténtico se ha de impulsar con motivación intrínseca y no extrínseca), pero... atención a la googlelización.

E- learning

No sé si todavía en el escenario finisecular, o ya en el neosecular, los proveedores parecieron ver una gran oportunidad de negocio, e incluso se asociaron (año 2001) para difundir las posibilidades del método y para mejor defender sus intereses (Aefol en Barcelona y APeL, en Madrid).

Por entonces, las grandes empresas empezaban a poner en marcha sus plataformas y había demanda de contenidos.

Aunque salió ya en 2003, en 2002 se gestaba un libro que hablaba de las "mejores prácticas" del e-learning en España. Lo leí detenidamente, y lo que más llamó mi atención fue lo mucho que se hablaba de éxito: me pareció sospechoso. También en 2002 (octubre) recuerdo que Raúl González, directivo de FYCSA, consciente quizá de los abandonos que el método generaba, identificaba en una ponencia el éxito del e-learning con un end rate superior al 75%, sin entrar a analizar la eficacia del aprendizaje.

De hecho, esta empresa proveedora de e-learning relativizaba entonces la contribución de los contenidos al aprendizaje, y nos recordaba que en la universidad aprendíamos temas complejos con contenidos precarios.

El hecho es que, ahora, en 2004, la mayoría de los usuarios del e-learning declara (quizá lo habrían declarado antes si se les hubiera oportunamente preguntado) que el

mismo está aportando poco, o nada, a la mejora del desempeño. No todo el e-learning estará resultando defraudador, pero no parece haber servido suficientemente al aprendizaje. Parece que tampoco sirve para oxigenarse fuera de la oficina, ni para intercambiar opiniones o puntos de vista (los campus virtuales no están resultando todavía muy virtuosos, en general), de modo que no cabría hablar de éxito del método on line en sus primeros pasos, a menos que las áreas de Recursos Humanos de las empresas persiguieran sólo, y quizá a toda costa, su implantación como método.

Lo que sí parece incuestionable es que el futuro del e-learning habría de pasar por un mejor servicio a usuarios, lo que sería decir, por la neutralización de los problemas técnicos de acceso y por unos mejores contenidos: esto es lo que demandan los usuarios, según reciente estudio de Santillana Formación.

Todavía hablando de contenidos, en principio cabría identificar el e-learning con la versión on line de aquella enseñanza programada de décadas atrás, y a esto me uno porque en esta intención pareció surgir la Enseñanza Asistida por Ordenador en los años 80; pero también, y entre otras posibilidades, parece ahora identificarse a veces el e-learning con la formación a distancia tradicional, enriquecida con seguimiento tutelar por e-mail.

Opinen ustedes mismos, pero yo me quedo, como definición del concepto, con el e-learning interactivo y multimedia, aunque llegado el caso prefiera lógicamente un texto impreso lineal, si su contenido fuera más satisfactorio.

Insisto: yo creo que hay que "educar" a este método en la calidad y el servicio a las expectativas de los usuarios, haciendo un idóneo, y no trivial, uso de la interactividad y de la presencia multimedia. Ya se corromperá de mayor, pero hagámosle crecer íntegro y puro, caramba, o enterrémoslo como hicimos con aquella enseñanza programada impresa.

Para mayor entropía, destacados proveedores –como José Ignacio Díez, vicepresidente de APeL (Asociación de Proveedores de e-Learning)– están culpando públicamente de los fracasos a sus clientes.

En otros artículos (a los que me refiero porque he recibido feedback aquiescente), he hablado de que quizá se precise más de metempsicosis que de metamorfosis en esto del e-learning: algo habrá que hacer.

Formación a distancia

El e-learning puede verse como tal, pero la formación a distancia tradicional sigue vigente, y aun fortalecida por el avance de las comunicaciones. Uno lee o estudia el material impreso, hace los ejercicios correspondientes, consulta a su tutor, e incluso puede beneficiarse de la tecnología Internet para comunicarse con otros alumnos y con el tutor.

Como ya he sugerido, no faltará quien denomine a esto e-learning, pero yo apuesto por distinguir claramente si el estudio se efectúa en la propia pantalla del PC, con despliegue multimedia y diálogo usuario-sistema, o si el estudio se hace sobre material impreso lineal.

Son muchos los directivos que siguen másteres a distancia, y que se sienten satisfechos de la experiencia, pero también se siguen a distancia cursos de menor duración. Parece natural que para la comunicación con el tutor, y con otros alumnos, se prefiera el asíncrono método del e-mail, e incluso puede disponerse de un campus virtual para debates síncronos y asíncronos; pero el estudio se hace sobre material impreso, en general de buena calidad didáctica, fruto de la experiencia docente.
No es mala opción para directivos la formación a distancia (orquestada desde dentro de la organización, o desde fuera de la misma), si se acierta con los contenidos y las

expectativas de servicio; y no me sorprendería que algunos proveedores de e-learning dejaran el diseño interactivo tipo "comida rápida", y se pasaran a la formación a distancia apoyada en Internet.

Aula, sola o combinada

Llámenlo como quieran porque ya saben a qué me refiero: a seminarios o workshops desarrollados en una sala para alrededor de 10-15 participantes, sea o no en régimen residencial, pero típicamente en jornadas completas.

A mí me parece que éste ha sido el método-rey en los buenos tiempos, aunque quizá más que contribuir visiblemente al aprendizaje de habilidades directivas, haya contribuido a los otros propósitos ya mencionados.

De modo que, si quisiéramos elevar su eficacia (todavía pensando en Kirkpatrick), algo habría que hacer con la formación en aula.

Mi impresión es que, a menudo, la solución con que se encuentra el participante en el aula, poco tiene que ver con la necesidad que transmitió, si transmitió alguna. Creo también que a veces se pasa al proveedor un problema que debió resolverse internamente en la empresa.

Todo esto es muy complejo y no cabe en este artículo, pero, en general, la formación en aula tiene que sintonizar también mejor con las expectativas, si no las necesidades, de los asistentes.

Nunca he sido partidario de convertir las aulas en guarderías para adultos, y ahora menos. Yo creo que habríamos de pasar de los workshops-guardería de espíritu festivo, a workshops de alta densidad o workshops mayéuticos; o sea, a una participación... distinta.

En lo que se refiere a la supuesta guerra de métodos, he observado cómo algunos proveedores que se etiquetaban con el e-learning han hecho transitar su imagen a la de "consultores de formación", quizá para ofrecer soluciones blended que combinen aquél con la formación en aula.

Tal vez el lector piense, como yo, que la formación en aula –tanto para reducir su duración y coste, como para asegurar su efecto– se puede acompañar de lecturas y ejercicios facilitados por Internet o por las intranets; pero esto podría verse como blended o como mera formación en aula con apoyos y complementos varios. Son los contenidos –creo yo– los que determinan la idoneidad de los métodos y sus combinaciones, y luego se elige lo mejor dentro de lo posible.

(…)

Considerando además el rechazo generado por el e-learning en sus usuarios, pensaría en combinar el aula con apoyos como el coaching (mejor si genuino), las lecturas de interés, el feedback de buena fuente, la reflexión individual o compartida, etc.

(…)

Ciertamente y volviendo al aula, no conviene dejar aisladas las acciones formativas presenciales porque sus efectos se diluyen. Las empresas lo saben bien, y suelen asignar a los directivos senior la tutela del aprendizaje de los más jóvenes. No es que la cosa funcione siempre bien, pero el hecho es que el aprendizaje o desarrollo de los jóvenes debe ser continuo y someterse a algún seguimiento tutelar; para ser más precisos, debería estar programado desde una inicial etapa de autoconocimiento multidimensional hasta una etapa final de constatación del avance y de sus

consecuencias, referido el ciclo a cada competencia del perfil. Es mucho más fácil de lo que parece, y no resta, sino que incluso suma, atención al trabajo cotidiano.

En definitiva, creo que el postulado blended-learning pasa por la formación presencial en aula, e incluso por las intranets, pero no necesariamente por el e-learning (tal como lo conocemos). Pero vayamos ya a otro método.

Coaching

Todo es más complejo, pero yo diría que éste es el método "pull" por excelencia, y que tradicionalmente la formación en la empresa ha sido típicamente "push". Hay cosas que sólo puede lograr la mayéutica de un buen coach; lo que viene a vincular este método con cierto grado de aprendizaje-desarrollo ya alcanzado, es decir, con ejecutivos.

No obstante, ahora que asistimos a una cierta exoterización de lo esotérico, cabe aplicar el diálogo confuciano o socrático a niveles menos elevados. Hablaba yo de workshops mayéuticos, para referirme a una variante del coaching grupal, que justamente contribuiría a la difusión del método entre directivos jóvenes.

¿Qué negocio hay en torno al coaching? Pues casi habría que empezar hablando de la propia formación en sus técnicas, y pronto tendríamos que ir separando segmentos. Cuando una etiqueta se convierte en buzzword, atrae a actividades próximas (y no tan próximas): habría que saber mejor de qué estamos hablando cuando utilizamos el término.

Como coach yo vería más a un consultor que a un psicólogo, pero se trataría más bien de un tutor que nos ayudara a generar respuestas propias a preguntas nucleares que ni nos habíamos hecho.

Sin más rodeos, pensemos en los grandes maestros chinos y griegos de la Antigüedad.

Creo que todos los consultores de formación habrían de ir aproximándose al perfil del coach; pero no deberíamos repetir el error del e-learning: hay que ser expertos mayéuticos, y también expertos en las necesidades e inquietudes personales de los directivos (no necesariamente en dirección de empresas).

De entrada y por ejemplo, el coach tiene mucho que hacer en temas como los valores, los modelos mentales, el autoliderazgo, la eficacia personal y la calidad de vida.

Si se desarrolla la habilidad mayéutica y se profundiza en el self management de los directivos y en la plenitud personal, el coaching, mejorada también su asequibilidad, parece tener casi tanto futuro como pasado.

Añado, es decir les recuerdo, que se habla también del coaching virtual, o sea, a distancia en comunicación síncrona y asíncrona; prefiero el presencial con mucha diferencia, pero lo importante es que, en su caso, el virtual sea también virtuoso.

Mentoring

Presenta el mentoring similitudes con el coaching, pero también diferencias notables; aquí el tutor o mentor es una persona de la organización, de nivel típicamente superior, que asesora y ayuda al pupilo en su carrera profesional.

Así como el coaching se centra en el propio individuo para construir su plenitud, el mentoring se guía por las referencias de la organización. El mentor aprovecha su

poder de influencia en la empresa para que, llegado el momento, el desarrollo del pupilo sea aprovechado en un puesto de mayor relevancia.

En 1997 me publicaron un artículo sobre el mentoring en el que decía yo que "se trata de poner al servicio de la organización el placer de enseñar y la satisfacción de aprender", y que "a veces esto surge de manera espontánea entre un senior y un junior de perfiles afines".

También decía, no obstante, que es preferible practicarlo "de manera reconocida y auspiciada por la organización, con objetivos y metodología específicos...". Pero ustedes ya conocen seguramente las diferencias entre el mentoring y el coaching, y sólo sirve a mi intención el señalar que el primero es un recurso interno y el segundo no tanto.

O sea, que puede haber buenos mentores en la empresa, pero no es tan frecuente que haya buenos coaches (habría que dedicar esfuerzo a formarlos).

Yo no lo decía en 1997, cuando hablaba de Telémaco y Mentor, pero este método me produce algunas reservas. Véanlo ustedes con o sin ellas, pero sugiero que se practique bajo normas, y que no excluya otras posibilidades de desarrollo. No lo he incluido en la lista porque sea un método en competencia con los demás, sino justamente porque debería convivir con otros.

Rotación

Fue un método muy utilizado en los 90, o me lo pareció a mí. Recuerdo que discutí (levemente) con un alto directivo de gran empresa sobre si la rotación era un medio o un fin.

Supongo que todos aceptaremos que contribuye al desarrollo del directivo, tanto más cuanto más distintos y distantes sean los puestos ocupados. Esta fórmula, que puede parecer eficaz y económica, también puede resultar muy costosa: todo depende.

Piénsese que el directivo en desarrollo va a aprender bastante, pero, mientras, va a estar ocupando puestos para los que puede no estar suficientemente preparado, y sabiendo que está de paso. En fin, veo algún posible conflicto de objetivos legítimos.

La rotación es saludable para todos, desarrollados y en desarrollo, pero quizá "consumiendo la legislatura" en cada puesto.

Puede que no estén plenamente de acuerdo con esta afirmación mía, pero seguro que saben lo que quiero decir y que no se sienten muy lejos de esta inquietud. Los profesionales de Recursos Humanos saben bien cómo hacer las rotaciones, pero lógicamente las circunstancias se imponen cuando mandan. Nuevamente, hay que cuidar de que este método, de incuestionable contribución al aprendizaje, no haga olvidar otros de paralelo devenir.

Otros métodos

El artículo pretende llamar la atención sobre los métodos más practicados, pero hay algunos más que tienen su interés para los usuarios, y sobre los que también conviene detenerse. Por otra parte, yo podría estar mal informado sobre cuáles se practican más, y además tiendo a pensar en jóvenes directivos y directivos intermedios, y no tanto en altos directivos (que también pueden aprender cosas)

El outdoor tiene, sin duda, su interés, como lo tiene el turismo de incentivos, combinado por ejemplo con un seminario sobre la intuición, o con un kick-off meeting;

pero no está muy presente en la lucha por el grueso de los presupuestos. Creo que contribuye bien a la oxigenación, la relación entre directivos e incluso al autodescubrimiento –lo que es importante–, pero no sé si tanto al aprendizaje. Prueben el outdoor si no lo han hecho, pero esfuércense en extraer enseñanzas. También lo veo como complemento de la formación en aula, pero les recuerdo que reflexiono por escrito para alentar sus propias reflexiones, coincidentes o no con las mías.

Los workshops mayéuticos parecen a mitad de camino entre la formación en aula y el coaching, pero también encajan en la idea de coaching grupal. No descartan –sino que le dan paso– la posterior etapa de coaching individual, a la que quizá no se llegaría si no se conocieran las ventajas de la técnica utilizada. Creo que esta modalidad, aunque de momento parezca más esotérica que exotérica, puede extenderse en las empresas, y yo mismo, como consultor, me estoy especializando por si acaso.

El shadowing parece relacionado (dentro de la formación de directivos) con los relevos. Como se practica parcialmente y sin suficiente conciencia de ello, el rendimiento es bastante mejorable, en general. Los shadows puede sentirse incómodos en presencia de terceros, y los observados no presentan siempre el necesario perfil de buen tutor, de modo que debe cuidar el método, si una organización lo adopta, tanto para relevos en puestos directivos como para la polivalencia o multi-skilling.

El traslado temporal al headquarters era una práctica habitual en multinacionales, pero podemos referirnos a todas las variantes habituales en las grandes y medianas empresas. Uno se va a otra ciudad o país, aprende (o enseña, o ambas cosas) y vuelve, normalmente a un puesto mejor.

No todos los traslados responden al objetivo de aprender, pero siempre se aprende algo. Aunque no se aprenda mucho, parece que nadie discutirá un ascenso a quien haya estado una temporada junto a la Alta Dirección de la empresa, o en algún departamento de cierta elite, o simplemente en un destino lejano (ya se sabe que un experto es un señor que viene de lejos).

La enseñanza acroamática debería también merecer mayor atención, porque, me parece a mí, transmite experiencia.

Creo que siempre hay alguien dispuesto a contarnos historias de interés, aunque quizá les falte a ellos concisión y propósito, y a nosotros paciencia, curiosidad y capacidad de extraer enseñanzas.

Hay, desde luego, excelentes storytellers. Hace poco estuve escuchando a los gurús en el Expomanagement´2004 de Madrid, y creo, sí, que los casos allí abordados de algunas grandes empresas, bien relatados, resultan muy aleccionadores.

Yo mismo he difundido en Internet un caso (sobre un aleccionador management buy out realizado con Gestlink) que, para mi sorpresa, parece haber tenido muchas lecturas.

Termino

Someto a consideración los mensajes finales de este modesto consultor y observador. Creo que la formación continua de directivos debería enfocarse a su eficacia profesional, es decir, a una mejora del desempeño que se traduzca en resultados, sin olvidar la mejora de la bien entendida calidad de vida en el trabajo, que, lejos de mermar la eficacia colectiva, la nutre.
No hace falta eliminar las acciones semiformativas tendentes a premiar a los mejores directivos o trabajadores, pero parece necesario avanzar en el aprendizaje auténtico.
Separaría mejor, por consiguiente, la formación orquestada para el aprendizaje eficaz, de la formación orquestada, en su caso, para otros propósitos, de modo que siempre

se pueda medir el rendimiento del dinero y esfuerzo empleado.

La anterior eficacia en el aprendizaje parece consecuencia de un idóneo análisis de las necesidades y soluciones posibles, y de medios para orquestar éstas. Los directivos responsables de la formación en las empresas pueden sentirse orgullosos de los presupuestos que administran, pero más legítimamente de la satisfacción de las personas a cuyas necesidades sirven.
No me parece buena idea que las áreas de RRHH estimulen (motivación extrínseca) el seguimiento de cursos (ni on line, ni presenciales en aula) con puntos o créditos que influyan (o amenacen influir) en la trayectoria profesional; aunque sí me parece razonable que premien su asistencia a los mismos cuando hay para ello motivación intrínseca, y auténtico, autotélico, aprendizaje. Recuerden que, aunque convencido, no pretendo llevar razón, sino provocar su reflexión; de modo que disculpen, por favor, mi tonillo de teórica adoctrinadora.

Los proveedores de e-learning-comida rápida, sin olvidar que han estado suministrando probablemente lo que se les pedía, parecen ya haber asumido que esto choca muy de frente con los usuarios, y reorientan sus estrategias hacia métodos combinados.

Pero yo creo que hay que decidir si vale o no vale la pena seguir con la enseñanza programada on line en el caso de la producción a medida.

Quizá sí se haya de seguir con ella, pero generando productos valiosos para diferentes clientes, de modo que resulte rentable la calidad.

Para cuando el cliente pidiera productos a medida a bajo coste (típico de grandes empresas con fuerte poder de compra), la cosa es complicada pero habría que sacrificar antes cargas superfluas de interactividad y aparato multimedia, que carga didáctica.

Creo que, dentro del e-learning, los clientes atienden más a las formas que a los fondos, pero los usuarios se interesan más por éstos que por aquéllas. Así lo percibo yo.

La rentabilidad de la formación en aula también está sobre la mesa, pero no debería desaparecer; mucho menos para ser sustituida por el e-learning como parece haberse pretendido, más o menos abiertamente.

Yo siempre he tenido la sensación (me estoy refiriendo siempre a la denominada "formación de directivos") de que lo aprendido en aula en 8 horas, podía aprenderse fuera de ella en 1 ó 2 horas: lo confieso como alumno, pero sin ocultar que yo me he dedicado a la formación de directivos (tanto en aula como on line, y tanto en contenidos técnicos como en habilidades directivas) durante toda mi modesta trayectoria profesional.

Pero, más que llamar la atención sobre la densidad de los seminarios o workshops, querría insistir en la necesidad de no dejar aisladas estas acciones formativas, con peligro de que se diluyan.

Deseo insistir igualmente en la potencia de la mayéutica, dentro del desarrollo de directivos. Quizá no sea propiamente coaching todo lo que como tal reluce, pero sí empieza a aceptarse la utilidad de un buen coach.
De hecho, como solución sencilla, se pretende que los jefes sean también coaches de sus colaboradores; bueno, la técnica del coach puede aprenderse, pero habría que asegurarse de haberla aprendido.

Y termino aceptando que haya otros muchos métodos que quizá se utilizan con poca conciencia de ello, pero que pueden resultar muy eficaces y económicos.

Lo dejo ya porque a menudo me dicen que me extiendo demasiado...

Una última cosa. Por mucho que un directivo (o trabajador) se sienta desarrollado, siempre puede aprender algo: no lo olvidemos. No hay nada más indecoroso (quizá lo haya, pero no se me ocurre) que un directivo arrogante; bueno, sí, de repente se me ocurre que todavía más feo y peligroso es un alto directivo narcisista o psicópata.
En fin, seamos siempre humildes, incluso quienes sean realmente grandes: es un síntoma de desarrollo.

Coaching, qué es y cómo se hace

Autor: Ana Cardona Patau Directora de Desarrollo y Nuevos Proyectos CARDONA LABARGA , S.L Formación y capacitación del talento humano
04 / 2004 http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/coachingCL.htm

QUÉ ES: Es una herramienta de desarrollo de directivos que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto en la organización. Dicho sistema proporciona información, conocimientos, habilidades, referencias, colaboración y asesoramiento personalizado para que cada directivo desarrolle los 8 hábitos® clave[1].

OBJETIVOS PRINCIPALES:

1. Que el Directivo se desarrolle tanto profesional como personalmente (es decir, desarrolle los 8 Hábitos® del Directivo) para lograr un funcionamiento óptimo como gestor o ejecutivo.

2. Que este desarrollo personalizado tenga un impacto a todos los niveles en la empresa.

QUÉ NO ES:

1. No es formación ni consultoría. Los formadores suelen dirigirse más hacia la transmisión de conocimiento, y los consultores aparecen como profesionales con respuestas.

El coach o tutor lo que hace más bien es plantear preguntas, no se posiciona como experto, ya que el que verdaderamente tiene las respuestas para una situación, es la persona que la está viviendo, aunque le cueste verlas o ponerlas en práctica.

2. No es Terapia. Es cierto que dos de los Hábitos que más se tienen que trabajar por ser de los más descuidados y más extensos a desarrollar son el del Autodesarrollo personal y el de la Comunicación.

Éstos, desde el coaching, se abordan en el lugar de trabajo, y desde los problemas que pueden surgir en el ámbito laboral. El objetivo del coaching no es, por lo tanto, cambiar la personalidad del directivo, ni su vida personal, afectiva, etc…, aunque esto suela venir como consecuencia secundaria, sino hacerle funcionar mejor como gestor o ejecutivo.

Ahora bien, si el ejecutivo presenta algún desorden psicológico de más patología, (trastorno de personalidad, o trastorno de ansiedad excesiva, etc…), nosotros podríamos:

- Aconsejar una terapia con un psicólogo clínico fuera del ámbito laboral.
- Aconsejar una terapia con un psicólogo clínico fuera del ámbito laboral, y a su vez desarrollar el proceso de coaching para las habilidades profesionales, realizando siempre un trabajo en equipo con el psicólogo. Esto se haría siempre y cuando la empresa tuviese mucho interés en el desarrollo de este ejecutivo.

PARA QUIÉN

El coaching está destinado principalmente a :

1. Todas las personas con responsabilidad dentro de una empresa.

2. Todas las personas consideradas “clave”, no sólo desde el punto de vista objetivo, sino también desde el punto de vista subjetivo.

Por qué Coaching

1. Por la sensación de algunos ejecutivos de estar desbordados por los nuevos retos que han de asumir las empresas.

2. Por el poco tiempo que los ejecutivos tienen para ellos mismos debido a la necesidad de la operativa continua teniendo que reducir costes, aumentar la productividad y mejorar el servicio al cliente.

3. Por la presión con la que tienen que vivir día a día que se retroalimenta a sí misma.

4. Por el aislamiento que experimentan al no compartir sus problemáticas con los colaboradores, primero, porque una de sus tareas principales es protegerles del miedo, transmitir seguridad y motivarles; y segundo, porque nos cuesta mucho reconocer que hay cosas que nos sobrepasan, como determinados retos y responsabilidades.

5. Porque en las habilidades "blandas" y sociales muchas veces no suelen ser tan competentes como en las "duras", aunque a menudo éstas también tienen que "sufrir" un repaso.

6. Por la necesidad que tiene toda empresa de estar aumentando la productividad continuamente.

VENTAJAS DEL COACHING ANTE OTRO TIPO DE ENTRENAMIENTO:

1. La primera y más importante ventaja del coaching es su propia condición de "bis a bis":

- El ejecutivo no se siente puesto en evidencia, como puede ocurrir en los entrenamientos en grupo, y el miedo a que su imagen quede dañada al hablar de sus dudas, desaparece.

- Se desarrolla en un clima de absoluta confianza y confidencialidad. De esta manera todos los asuntos pueden ser abordados durante una sesión de coaching.

- Se sigue un proceso totalmente personalizado.

2. Al tratarse de una persona externa, el coach o tutor ayuda a:

- Desarrollar una adecuada percepción de la realidad.

- Posicionarse desde una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo que conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista antes no contemplados.

CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA CLIENTE:

1. En toda organización que desee una aplicación eficaz de un proceso de coaching para sus directivos es deseable que se haya impartido con anterioridad un entrenamiento de Cardona Labarga en grupo sobre liderazgo, con objeto de que un gran cúmulo de criterios estén ya aclarados de entrada.

2. Tiene que ser una empresa cuya capacidad de adaptación a los nuevos métodos de trabajo sea la óptima, de ahí que demos importancia al cambio cultural.

3. Tiene que ser una organización con facilidad para involucrar a los trabajadores en los proyectos de la empresa.

CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR EL COACH:

1. Amplio y profundo conocimiento del mundo de la empresa

2. Capacidad de crear una relación de confianza, desde la credibilidad (que sólo se consigue con honestidad), asertividad, comprensión…

3. Tiene que ser un buen comunicador, y tener las habilidades de comunicación bien desarrolladas, sobre todo la de la escucha activa.

4. Capacidad de análisis y de encontrar las relaciones efecto-causa que se dan en cualquier acción, así como de crear un plan de desarrollo personalizado y eficaz.

5. Capacidad de encontrar, no las respuestas adecuadas, sino las preguntas adecuadas para las distintas situaciones que pueda plantearle su cliente.

6. Capacidad para encontrar las oportunidades en las acciones pequeñas del día a día, y no en las grandes acciones empresariales.

7. Capacidad para captar y tener en cuenta las variables organizacionales que rigen la cultura en la que se encuentra la empresa, las cuales condicionan el contexto en el que puede desarrollar su actuación como Coach.

8. Tiene que tener en cuenta las metas y valores personales de los ejecutivos sobre los que actúa, así como los suyos propios.

9. Capacidad de mostrarse como un modelo de confianza, comunicación, motivación y dirección.

CÓMO DESARROLLAMOS UN PROCESO DE COACHING:

1. Hemos definido un modelo de 8 Hábitos® Directivos clave (que no competencias). Nosotros nos movemos hacia el desarrollo óptimo de estos hábitos.

2. Elección de los directivos o personas “clave” en los cuales la empresa tiene interés para realizar un Coaching de desarrollo de la Excelencia Individual y Directiva. El interesado deberá estar siempre de acuerdo en realizar el proceso que le exigirá un pequeño trabajo adicional y unos ciertos compromisos con su mejora profesional.

3. Primera / s entrevistas: Realización de un Diagnóstico Directivo concreto, que detalle el nivel adquirido de cada uno de los hábitos buscados en el directivo. Este diagnóstico se realizará mediante una entrevista personal, y una serie de cuestionarios. Uno de estos cuestionarios mide el nivel de desarrollo que tiene la persona en cada uno de los hábitos directivos, exceptuando el del hábito del Autodesarrollo, para el cual se pasará un cuestionario de personalidad.

Tal Diagnóstico es personal y confidencial, sólo para la persona que va a realizar el proceso de coaching.

4. Entrevista de devolución del Diagnóstico: Se hablará con el ejecutivo para explicarle lo que se ha observado, los hábitos que tiene desarrollados de manera más o menos óptima, y aquellos en los que se debería mejorar. El fin de esta entrevista es contrastar si él tiene esa misma percepción de su problemática, y si está de acuerdo con trabajar en esos puntos en concreto. De no ser así, habría que seguir dialogando con él para ver en qué piensa que debería mejorar.

En esta misma entrevista, ya se le dan las instrucciones para que elabore personalmente su Plan de Desarrollo Directivo.

5. Envío al Coach de tal plan para dar al interesado feed-back del plan.

6. Entrevista para fijar objetivos de desarrollo desde el Diagnóstico y Plan personal. Realización de un Contrato en el que el Coach se compromete a ayudarle a lograr esos objetivos, y el ejecutivo se compromete a trabajar para el mismo fin.

Hasta aquí, las entrevistas suelen ser de una hora y media de duración, o a veces incluso más (entrevista de Diagnóstico, de devolución del Diagnóstico, y de establecimiento de Objetivos)

7. Entrevistas de Desarrollo. A partir de aquí seguirán una serie de Entrevistas de una hora, con intervalo mensual. En estas Entrevistas ya se trabajará a fondo sobre los objetivos, se irán desarrollando poco a poco, poniendo en práctica, revisando, y se irá confirmando si el Plan de acción es efectivo o no. De no ser así, se revisaría el Diagnóstico, y la forma de trabajar sobre los objetivos, buscando siempre la excelencia en el proceso de Coaching.

8. El Coach siempre queda a disposición del directivo, vía e-mail o telefónica, para cualquier consulta que éste necesite. Todas sus dudas enviadas por e-mail o carta serán respondidas en un plazo no superior a 48 horas.

El proyecto no será superior a un año, con flexibilidad, según necesidades. O bien no superará las ocho entrevistas, también con flexibilidad, según necesidad.

[1] Basado en los hábitos estudiados y desarrollados en el libro “Del miedo a la Confianza, ¡Desarróllese como directivo!” de José María Cardona y Sergio Cardona Patau, Ediciones Díaz de Santos, Madrid 2002.

Planes de carrera: el empleado, protagonista de su desarrollo profesional

http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/investigacion_y_tendencias/es/desarrollo/975951.html

01/05/2004

Los planes de carrera tratan de casar la oferta de puestos de una empresa con la demanda de perfiles internos. La gestión del desempeño es el sistema utilizado para conseguirlo.

Juan Fajardo / Madrid.

Sólo las empresas con estructuras muy piramidales y con un alto índice de rotación -como las consultoras y auditoras- tienen planes de carrera muy definidos para sus profesionales, aunque cada vez es menos habitual. El resto "tratamos de equilibrar las necesidades de negocio de la organización con los deseos, expectativas y con el potencial de los empleados", explica José Ángel Fernández, director de la Universidad Corporativa de Unión Fenosa (UCUF). "El plan de carrera es un concepto antiguo que pretendía decir al trabajador qué iba a hacer en unos años y que levantaba falsas expectativas. Sin embargo, tiene que ser un proceso que permita conocer los perfiles de que dispone la organización, formarlos y desarrollarlos para adelantarse a las necesidades que puedan surgir en el futuro", añade. El sistema tiene que ser dinámico y flexible. Según Blanca Gómez, directora de recursos humanos de Coca-Cola España, "es un proceso continuo y vivo que evoluciona en función de los cambios que experimenta el trabajador y el negocio para poder casar la oferta con la demanda". Con los planes de carrera, las empresas siempre tienen profesionales preparados, que se desarrollan y son más empleables.

Herramientas necesarias

Tener descritos los perfiles de los puestos de la organización y gestionar el desempeño de los empleados son las herramientas de base necesarias para poder diseñar la carrera de un profesional. Después de fijar los objetivos, y de hacer un seguimiento y corrección a lo largo del año, llega el momento de la evaluación y de la entrevista de desempeño con el superior inmediato.

"Esta medición nos permite conocer muy bien al trabajador y, en función de los resultados, fijar un plan de desarrollo y de formación en las áreas o habilidades que necesita mejorar", resalta Itziar Galdós, directora de recursos humanos de The Royal Bank of Scotland. "Respecto a la entrevista, el jefe debe dar feedback y gestionar las expectativas del profesional diciéndole donde está y qué podría llegar a hacer en la empresa a corto y largo plazo, aunque nunca se garantiza nada. Su futuro es consecuencia de su desarrollo", añade.

Pero a la hora de gestionar la carrera, "el empleado tiene que ser el verdadero protagonista", resalta Gómez. "Su superior tiene que apoyarle en el proceso y actuar como su coach -entrenador- y, desde mi departamento, facilitarle los recursos necesarios -evaluación, formación...- y las opciones de desarrollo -nuevos proyectos, puestos vacantes...-", añade. Para que el trabajador pueda participar en el diseño de su futuro, Coca-Cola España está implantando en el portal del empleado un sistema para que los profesionales consulten la descripción de los perfiles, los puestos vacantes y las herramientas necesarias para conocerse mejor.

A pesar de que algunas empresas sólo diseñan las carreras a los profesionales con más potencial, Galdós destaca que "se debería hacer lo mismo con el resto de la plantilla. Todos los profesionales no pueden llegar a ser jefes, pero la empresa tiene la obligación de ofrecerles un desarrollo para que sean mejores en su trabajo".

Cada vez más organizaciones ofrecen a sus empleados la posibilidad de moverse horizontalmente en la compañía. "Esto permite que conozcan mejor las diferentes líneas de negocio; hay personas que no quieren promocionar y tener más responsabilidad, pero sí quieren trabajar en proyectos diferentes", explica Gómez. Los planes de carrera, además de motivar, pueden ayudar a retener. "Para eso, la compañía tiene que anticiparse al empleado y evitar que se aburra y pierda interés", concluye Gómez.

Nadie en la compañía es insustituible

Uno de los principales objetivos de gestionar los planes de carrera de los empleados es estar preparado ante cualquier cambio. Por ese motivo, algunas empresas preparan la sucesión de sus directivos para que "nadie en la compañía sea insustituible", señala Itziar Galdós, de The Royal Bank of Scotland. Los departamentos de recursos humanos identifican los perfiles con más potencial, les forman y desarrollan para que estén preparados cuando un mando deje su cargo para promocionar, jubilarse o abandonar la organización.

Aunque el sistema es similar al que se utiliza con el resto de la plantilla, se suelen emplear también herramientas más complejas como la evaluación feedback 360º, el coaching, y se desarrollan las habilidades de gestión y de liderazgo. "A través del programa Star, identificamos profesionales que puedan sustituir a los mandos y entran a formar parte del mapa de sustitución de ocupaciones clave", explica José Ángel Fernández, de Unión Fenosa. "Hay dos tipos de perfiles: a corto plazo, que suelen ser colaboradores cercanos al jefe, y a largo plazo, que pueden ser de cualquier parte de la organización", añade. Para gestionar los planes de carrera, "más que herramientas se necesita cultura de empresa; hay que demostrar interés por la evolución de los empleados", dice Blanca Gómez, de Coca-Cola España.

Comportamiento y Desarrollo Organizacional

Schein, Edgar H.
http://www.theodinstitute.org/articulos/1-expertos_internacionales_desarrollo_organizacional/Schein,%20Edgar%20H..htm
Abstract de conferencias de Eric Gaynor Butterfield en los Congresos de Desarrollo Organizacional: 1997-1999-2001-2002. The Organization Development Institute International, Latinamerica.
www.theodinstitute.org

Si queremos elegir a alguien que ha tenido un profundo y duradero impacto en lo que se relaciona con los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, es prácticamente imposible dejar afuera a Edgar Schein. Pocos han sentado los pilar es fundamentales de la profesión de Desarrollo Organizacional, con la calidad en que lo ha hecho este excelente autor (Eric Gaynor Butterfield, Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina – Año 1999).

Edgar Schein se graduó como psicólogo social y ha sido Profesor en el MIT. Es un investigador curioso, quien trabajó de cerca con Douglas Mc Gregor lo que le ha dado oportunidades de familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas. Como consultor tradujo sus experiencias y vivencias en diversos escritos que sobresalen por su calidad, nitidez, simpleza y practicidad.

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresaria respecto de las personas que manejan (ver también el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado: “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”.

Los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

1. El “Modelo racional – económico” que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros. Este enfoque es particularmente útil cuando se opera bajo el modelo de administración científica de Frederick Taylor, los sindicatos no tenían el poder que tienen en la actualidad, y las personas comienzan a privilegiar la calidad de vida incluso a veces por encima de lo que ganan y se lleva a sus casas. Como resultado de la mayor complejidad en las tareas, el mayor expertise en el desempeño, y las turbulencias del mercado externo que dificultan la división de las tareas en varias sub-tareas, esta opción pierde vigencia en el mundo actual, especialmente en los países con mayores ingresos per capita en el mundo.

2. El “Modelo Social” que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor

3. El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinizar” (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto. Encontramos dentro de este

modelo de auto-realización a exponentes de primera línea expertos en cambio y desarrollo organizacional, como ser, Douglas Mc Gregory con su Teoría "Y", a Frederick Herzberg con su "enriquecimiento del trabajo" y también al Modelo II de Chris Argyris (aprendizaje organizacional).

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no lo están) suficientemente motivadas. La mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones (como en el caso del hombre generativo). Teniendo en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el "Modelo Complejo".

Ahora bien ¿sobre que conceptos se sustenta este Modelo Complejo de Edgar Schein? ¿Qué variables diferenciales son las que toma en cuenta Schein a diferencia de otros expertos en cambio, eficiencia y desarrollo organizacional? Pasemos a revisar aquellas de mayor impacto:

I. Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el "contrato psicológico" y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente. Schein sugiere que muchos de los conflictos que salen a luz como por ejemplo las huelgas en los cuales los reclamos por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicos, se originan por violaciones al "contrato psicológico" no-escrito. Es de hacer notar que este contrato psicológico tiene tres aperturas; además del contrato psicológico a la luz del individuo (tal cual hemos visto más arriba), también está el contrato psicológico a la luz del superior y de la organización. Por lo general las empresas esperan lealtad de parte de su personal, ser reservados y discretos sobre aspectos vitales de la empresa que impactan sobre los resultados económicos de la misma, entre otros. Para que el empleado sea productivo tiene que existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores. Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora. Schein advierte que hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.

II. Una de las funciones que debe manejar con maestría tanto los directores como los gerentes, tiene que ver con sus habilidades para diagnosticar. Edgar Schein es famoso por desarrollar una particular forma de desarrollar sus trabajos de consultoría al que denomina consultoría de procesos y se diferencia de otras dos prácticas habituales: el modelo de compra donde el consultor acude a "un libro en un estante" para acudir a una best practice y el modelo del "médico-paciente" donde alguien por sí solo sabe cual es el problema y puede prescribir una única solución. En el Congreso de Desarrollo Organizacional realizado en la Argentina durante el año 1999, Eric Gaynor Butterfield expuso un modelo donde integra la consultoría de procesos con la transferencia de prácticas y teorías al empresario.

III. Otro aspecto muy importante y que maneja genialmente Edgar Schein, es la variable tiempo. Schein sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina "perspectiva de desarrollo de carrera", donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto. Y alerta además sobre la importancia de "puntos clave en la transición". El ingreso a la organización, como también cuando es trasladado a otra

posición dentro de la empresa, requiere que el incumbente tenga en cuentas que en el inmediato quizás deba mantenerse dentro de los valores vigentes y concentrarse solamente en cambiar algunas prácticas y procedimientos. La transición de un trabajo con expertise profesional a uno de carácter gerencial requiere habilidades, competencias y destrezas nuevas, y otro punto clave en la transición tiene que ver con los desplazamientos hacia arriba o laterales.

IV. De acuerdo con Edgar Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como "ancla de carrera" que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa. Schein cita el caso de un joven graduado que haciendo uso del ancla de competencia gerencial renunció a su empresa a pesar de que sus superiores estaban contentos con su performance; esto se debió a que el mismo graduado consideraba que solamente trabajaba en realidad unas dos horas al día! Es muy usual que el ancla de carrera sea la competencia técnica o profesional de la persona; muchos no alcanzan su potencial cuando son transferidos de una función profesional a una función gerencial, y al verse forzado al nuevo rol puede comenzar a desarrollar acciones que lo expulsen – o se autoexpulse de la empresa. En el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado "Suicidio Profesional o Asesinato organizacional" se hace referencia al dilema que vive el participante organizacional cuando lo que "tiene en la cabeza" no llega a coincidir con lo que sucede en el día a día dentro de la empresa (en muchas grandes corporaciones los jóvenes profesionales tienen en su cabeza que pueden llegar a ser presidentes de la corporación, algo a lo que acceden muy pocos; la gran mayoría ni siquiera permanece más de 3 años después de su ingreso a la organización).

V. La importancia de desarrollar una cultura organizacional. Así como los ejércitos durante una confrontación en la guerra sacrifican soldados con roles de abanderados o músicos, las organizaciones también deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein cita diversos casos donde el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso a una fusión entre dos empresas (una fábrica de productos alimenticios con una cadena de restaurants de comida rápida).

VI. La mayor parte de las organizaciones a través de sus directivos y gerentes encuentran explicaciones después que las desgracias suceden (se parecen en gran medida a los economistas que siempre encuentran una explicación inmediata a cualquier hecho). Solamente llegan a "reconocerse" – en sus propias características, reales fortalezas y debilidades – cuando se encuentran en dificultades, y muchas veces solamente cuando ha pasado mucho tiempo después de que han vivido las dificultades. Con el propósito de aliviar este tipo de situación Edgar Schein sugiere una serie de procedimientos a utilizarse para diagnosticar situaciones que pueden ser apoyadas con algo de ayuda externa.

Es desafortunado que las sugerencias de Edgar Schein no sean adoptadas por las empresas consultoras "grandes en tamaño" que hacen uso de prácticas bajo las opciones de "médico-paciente" y "de compra" donde el aprendizaje organizacional y de sus miembros se ve postergado y de este modo dificulta el crecimiento y desarrollo genuino de la organización.

Para mayor información puede acercarse a ***The Organization Development Institute International, Latinamerica*** a través de : www.theodinstitute.org y también por este medio : info@theodinstitute.org

SOBRE EL PROCESO Y SUS ETAPAS

Un proceso informal para detectar las necesidades de formación: preguntar al personal

01/11/2001

Autor: **Gema Adánez Mateos**

http://www.portaldelconocimiento.net/cogno/portal_practicas_vista.asp

La detección de necesidades es un paso clave en la elaboración de cualquier plan de formación, de tal modo que si no se realiza correctamente todo el plan será un fracaso. Existen multitud de procedimientos para realizar la detección, entre ellos el método informal de preguntar a los propios empleados acerca de las necesidades que ellos perciben que tienen. Para ello se puede recurrir a un instrumento denominado "Matriz de evaluación".

SOLUCIÓN:

Para realizar una correcta detección de necesidades de formación, no podemos quedarnos en la información que nos remitan los propios trabajadores. Sin embargo, tampoco es aconsejable ignorarla por completo, ya que es el personal quien mejor conoce las dificultades con las que se encuentra en su trabajo.

Para recabar la información de los trabajadores, es necesario elaborar un cuestionario en el que se le pregunte al personal acerca de la formación que cree que necesita y, para ello, es básico que tengan idea de la oferta formativa factible. Si el personal no sabe en "qué" es posible formarse, difícilmente podrá proponer acciones formativas útiles.

Para evitar posibles malentendidos es necesario dejar claro al personal que:

a) La formación es necesaria para seguir siendo competitivos ("Quien no avanza, retrocede").

b) El Plan de formación dará siempre preferencia a la adquisición de competencias técnicas útiles para el desempeño profesional y para la buena marcha de la empresa, frente a peticiones individuales.

La Matriz de Evaluación

La matriz de evaluación es un instrumento que nos permitirá tener la información ordenada para confeccionar una lista de acciones formativas que ayuden a alcanzar las cualificaciones deseables.

La matriz (que debe ser cumplimentada conjuntamente por el empleado y su superior), es un cuadro de doble entrada donde a cada trabajador le corresponde una columna, en la que por filas se dispondrá de la información sobre tareas y habilidades correspondientes:

a) En la primera columna "Conocimientos y habilidades necesarios", se señalarán las tareas habituales de cada trabajador determinando, los conocimientos y habilidades que le hacen falta para llevar a cabo esas tareas de forma eficaz.

b) En la segunda columna "Nivel requerido para el puesto", se señalará el nivel requerido para cada puesto. Para cada conocimiento y habilidad, se evaluará el nivel requerido en el puesto siguiendo la siguiente escala:

1. Nivel de información: El trabajador apenas sabe que tal conocimiento exista.
2. Nivel de comprensión: El trabajador es capaz de hablar sobre dicho conocimiento.
3. Nivel de utilización: Sabe utilizarlo.

4. Nivel de experto: Es capaz de enseñarlo.
5. Nivel de desarrollo: El ocupante del puesto contribuye al desarrollo del conocimiento (a través de la investigación).

c) Para la tercera columna "Nivel del empleado", se sigue el mismo procedimiento que para la segunda, pero con respecto al nivel actual de conocimientos.

d) La cuarta columna, "Diferencia", indica la diferencia entre los dos niveles de conocimiento: columna 2 - columna 3.

e) La columna quinta, "¿Es la formación la mejor solución? (Sí/No)", trata de determinar si la formación es realmente la solución para reducir la diferencia de rendimientos observada o si existen otros métodos más eficaces (ej: la reorganización de las tareas del departamento, mejorar la definición de objetivos o redefinir los medios para lograrlos...).

f) En la sexta columna, "Cursos recibidos anteriormente (año)", se relacionan las acciones de formación que ya ha recibido el empleado durante el año.

g) En la columna séptima, "Formación necesaria en el año ...", en función de los objetivos, prioridades y presupuesto, se programan los cursos/seminarios indispensables para el año siguiente.

h) En la octava, "Periodo deseado (mes)" el empleado debe indicar el periodo en que tiene mejor disponibilidad para participar en las acciones definidas.

Por último, cuando ya se posee de toda la información sobre las necesidades que el propio personal de la empresa cree tener y se dispone de los datos de cada trabajador por separado, se debe analizar las disfunciones que hay y aplicar las medidas oportunas (sean formativas o no).

HIPÓTESIS:

a) Hay que partir del hecho de que no siempre es fácil el que los trabajadores se presten a cumplimentar el cuestionario. Entienden que pedir un perfeccionamiento para mejorar sus tareas será percibido como un reconocimiento implícito de su propia insuficiencia. Piensan que el pedir que se les forme en competencias técnicas más allá de su puesto actual de trabajo o para cubrir necesidades futuras, puede parecer como una candidatura no declarada para una función a la que no han sido propuestos formalmente y comprometer, de alguna manera, sus posibilidades de promoción.
b) Hay trabajadores que, debido a un exceso de seguridad en sí mismos, no tienen ninguna motivación por aprender porque entienden que no tienen ninguna necesidad de formación a cubrir.
c) Es conveniente combinar este proceso informal de recogida de información, con otros métodos, como por ejemplo, identificar y analizar los problemas que tiene la empresa y que pueden solucionarse por formación.
d) También es recomendable conjugar esos procedimientos informales con otros más formales. Con la combinación de métodos, el responsable de formación dispondrá de dos listas de necesidades de formación, y podrá comparar las necesidades expresadas por el personal con las que ha detectado la empresa.
e) El preguntar a los que van a recibir la formación sobre las necesidades que, a su entender, se deberían cubrir, contribuye, primero, a que se disponga de información desde todas las vertientes, evitando por ello el posible "sesgo" y, segundo, propicia el que los empleados acepten y se comprometan más con el futuro Plan de Formación al sentir que se escuchan sus opiniones.

Capacitación dentro de la empresa

ESTR@TEGIA Magazine
Año 2 – Edición Nº 39 – Sección Administración

Estr@tegia Consultora
Felix De Azara 2330 – (3300) Posadas – Misiones - Argentina
Web: **www.e-estrategia.com.ar**
E-mail: info@estrategiamagazine.com.ar

Habíamos escrito en la edición anterior de Estr@tegia Magazine, que uno de los objetivos de realizar una evaluación de desempeño era **detectar necesidades de adiestramiento y capacitación**, un desempeño insuficiente podía indicar la necesidad de volver a capacitar.

Pero la evaluación de desempeño no es la única herramienta con que contamos para reconocer la necesidad de capacitación, luego de que un puesto ha sido creado o ha quedado vacante, el empleado ha sido seleccionado e inducido, es muy probable que surjan necesidades de adiestramiento y capacitación, tarea que debería realizarse además con cierta continuidad. Por esta razón es que vamos a ver, en esta edición, de qué forma puede ser detectada y realizada la capacitación.

La **capacitación** es una **actividad planeada** y **basada en necesidades reales** de una empresa orientada hacia un cambio en los **conocimientos, habilidades y actitudes** de los empleados. En tanto que el **entrenamiento** es **aprender por medio de la práctica** en el mismo lugar de trabajo. La capacitación es la *función educativa* dentro de una empresa por lo cual se deben satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, resultado de la preparación y habilidades de los colaboradores.

Causas que pueden dar origen

Varias son las causas que pueden dar origen a la decisión y luego a la realización del adiestramiento o la capacitación dentro del ámbito de la empresa. Algunas de las más comunes son:

a) **Ignorancia:** por falta total o parcial de conocimientos.
b) **Obsolescencia:** que los conocimientos están desactualizados.
c) **Por traslados o ascensos:** un cambio dentro de la estructura jerárquica o geográfico.
d) **Frente a cambios tecnológicos:** por la necesidad de utilizar nuevas tecnologías.

Capacidades a mejorar

Las capacidades del personal que trabaja en una empresa que pueden ser desarrolladas o mejoradas mediante una buena acción de capacitación se agrupan en tres grandes categorías:

1.) ***Capacidad Técnica***: la condición técnica implica la comprensión y el dominio de una especialidad, esencialmente lo que se refiere a métodos, procesos, procedimientos y técnicas de trabajo. Es sencillo comprobar la existencia de la capacidad técnica de un analista de sistema, contador, músico o cirujano cuando se encuentran desarrollando las funciones específicas. *SE TRABAJA CON COSAS*.

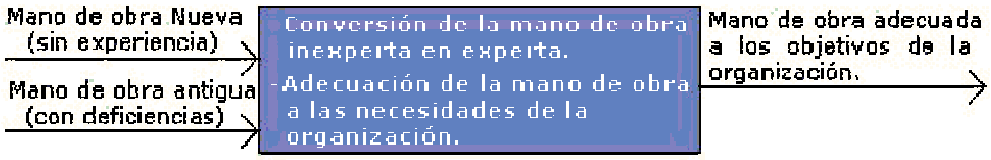
2.) ***Capacidad Humana***: es lo que permite el óptimo manejo de los RR.HH. dependientes y crear el ambiente de armonía necesario para la convivencia en una empresa. Comprende a las relaciones con los individuos y con los grupos que ellos forman, atendiendo a sus necesidades y procurando su satisfacción. El administrador debe saber entender la personalidad de cada subordinado para lograr de éste la mayor colaboración y eficiencia posible. *SE TRABAJA CON PERSONAS*.

3.) ***Capacidad Conceptual***: está dada por el conocimiento genérico, global de la empresa, que permite al administrador tomar las decisiones más importantes que hacen a la conducción de la empresa en su conjunto y su relación con el contexto en que está inserta. Comprende el conocimiento de cómo las diferentes funciones de una organización dependen unas de otras y se extiende a la percepción de las relaciones de la empresa con la rama de actividad que desarrolla (industrial, comercial, financiera, agropecuaria) con la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas de su medio. Ésta habilidad requiere por ejemplo del manejo de las leyes económicas de los distintos aspectos del mercado, del régimen laboral de la competencia, de forma tal de poder conducir a la empresa hacia los objetivos, sorteando las dificultades que el mercado y la competencia imponen. *ES LA CAPACIDAD DE DIRECCIÓN*.

La Capacitación como un sistema

Podemos ver a la capacitación como un sistema de la siguiente forma:

CAPACITACIÓN



Importancia de la capacitación

Existen varias ventajas tanto explícitas como implícitas al llevar a cabo acciones de adiestramiento y capacitación, algunas de ellas muchas veces no son consideradas. A continuación podemos ver algunas de esas ventajas:

1) **Provoca un incremento de la productividad**, porque un incremento en las capacidades usualmente da como resultado una mejora, tanto en la cantidad como en la calidad de la producción.
2) **Desarrolla una alta moral en los empleados**, porque sienten que la empresa los tiene en cuenta, desea que se desarrollen y mejoren.
3) **Reduce la necesidad de supervisión**, porque el empleado capacitado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima, alcanzando mayor grado de independencia en sus labores.
4) **Reduce los accidentes**, porque muchos accidentes son causados más por deficiencia humana debido a la falta de entrenamiento que por falla en los instrumentos o en los equipos de trabajo.
5) **Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad,** la habilidad de una organización para mejorar su efectividad a pesar de las pérdidas de personal clave, se pueden desarrollar solamente mediante la creación de una reserva de personal de reemplazo entrenado.

Condiciones de la capacitación

Algunas de las condiciones claves a la hora de llevar a cabo la capacitación son:

- Debe ser adecuada a las necesidades reales que intenta satisfacer.
- Debe realizarse de forma metódica respondiendo a las características del tema, tiempo, lugar y participantes.
- Debe ser continua, aunque con períodos de descanso.
- Debe exigir la participación activa de cada persona.

FASES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

A continuación podemos encontrar las diferentes fases o etapas que podría tener un programa de capacitación:

1) **Detectar las necesidades de formación o adiestramiento y clasificar las mismas**. Antes de formar es necesario detectar las necesidades presentes y futuras y analizarlas para hallar sus causas reales. Este inventario de los problemas de la organización debe ser sistemático, continuo y efectuado en todos los campos y en todos los niveles. Una vez detectadas las necesidades se deben fijar prioridades, fijando un plazo para su satisfacción (corto, mediano, largo).

   Clasificar las necesidades
   - *Individuales.* Surgidas de la evaluación de desempeño.
   - *Grupales.*
   - *Que requieren solución inmediata.*
   - *Que demandan una acción futura.* Si se planifica el cambio de un proceso, se detecta una necesidad futura de capacitación para que dicho cambio pueda llevarse a cabo.
   - *Que exigen instrucción sobre la marcha.* Cuando es imposible extraer al trabajador de su lugar de trabajo o cuando se debe hacer en el lugar de trabajo.
   - *Que necesitan instrucción externa.* Cuando debe recurrirse a institutos de capacitación externos.
   - *Que puede resolver por sí misma la organización.* Porque cuenta con recursos para hacerlo.
   - *Que requieren fuentes o medios externos.*

   Técnicas para detectar las necesidades
   - *Observación directa:* del lugar del trabajo, del operario, de los resultados de la ejecución del trabajo.
   - *Reuniones de grupo:* los jefes exponen las necesidades generales e individuales de su sector.
   - *Entrevistas:* para detectar las dificultades, buscar causas y determinar si están relacionadas a la falta de capacitación. Pueden realizarse incluso con el mismo trabajador.
   - *Evaluación de desempeño:* ver la edición anterior de Estr@tegia Magazine.

   Análisis que permiten detectar las necesidades
   - *Análisis del equipo,* relacionado a la adquisición de tecnología y la necesidad de aprender a utilizarla.
   - *Análisis de la actividad,* por cambios en el modo de realizarlas o la realización de nuevas actividades.
   - *Análisis de problemas en la organización,* identificar problemas que se deban a la mala formación o a la falta de conocimientos.
   - *Análisis del comportamiento,* tiene en cuenta el nivel de eficiencia del trabajador.
   - *Análisis de la organización,* cuando se modifica la estructura, las responsabilidades o las relaciones entre los diferentes componentes de la organización.

2) **Programación y organización de las actividades.** Una vez realizado el análisis de las necesidades, se elabora un plan de actividades de formación. El programa es la estructuración de las actividades que permiten el aprendizaje. El conjunto de programas de entrenamiento conforma el plan.

   Ejemplo: Plan de Capacitación:
   a) Programa de capacitación para el personal de conducción.
   b) Programa de capacitación para supervisores.
   c) Programa de capacitación para los empleados administrativos.
   d) Programa de capacitación para los operarios.

   Se debe:

1) Fijar los objetivos, los que deben estar relacionados con los objetivos de la organización.
2) Determinar el número de participantes y nivel de capacitación, armar grupos en igualdad de condiciones para asimilar conocimientos.
3) Definir cursos a desarrollar, por ejemplo, ir por temas y por áreas.
4) Definir objetivos de cada curso.
5) Unidades de instrucción, es decir, cuáles serán los módulos que componen el curso.
6) Métodos de instrucción.
7) Tiempos necesarios. De cada actividad, horarios, cantidad de horas de modo que los sectores sigan funcionando normalmente.
8) Instructores por cada unidad de capacitación, para la parte práctica y para la teórica.
9) Métodos para medir la eficacia, exámenes parciales, finales.
10) Información administrativa necesaria, tal como horario y fecha de fin de curso.

Cuando se ejecuta el programa:

1) Comunicar a todos los niveles, el programa y los objetivos.
2) Suministrar la capacitación en relación a la calidad y cantidad de participantes.
3) Busca el lugar para realizar la capacitación, puede ser dentro o fuera de la organización.
4) Administrar, controlando las actividades que realiza el instructor, los participantes y la coordinación.
5) Registrar las actividades que se van realizando, cantidad de capacitados, área a la que pertenece, notas obtenidas, etc.

3) **Selección de las técnicas a utilizar:** una vez elaborado el plan, le sigue la realización de cada programa. Dicha realización está referida a las acciones concretas del docente, a las actividades que realiza el capacitador y las personas a capacitar y a los elementos y procesos que intervienen en cada situación de aprendizaje. La selección de la técnica se basa a la más adecuada para su comprensión y puede ser:
   - *Adiestramiento individual*: tomando de a un trabajador por grupo de trabajo.
   - *Grupal:* se le enseña una técnica de trabajo al grupo completo.
   - *Clases multilaterales:* existe una participación activa del grupo a través de:
     - Discusión sobre alternativas de solución
     - Técnicas de simulación o juego de roles
     - Mesas redondas
     - Paneles
     - Simposios
     - Métodos audiovisuales, pizarra, etc.
   - *Capacitación en el trabajo:* se usa principalmente en la etapa de inducción de un empleado nuevo.
   - *Rotación del trabajador:* suele ser necesario debido a la condición de generalistas que exige el mercado laboral actual.
   - *Sustitución del jefe:* cuando éste debe ausentarse por un lapso de tiempo prolongado, es reemplazado por el subordinado más capacitado para hacerlo, lo cual constituye una forma de capacitación.
   - *Asignación de tareas especiales***.**

4) **Evaluación de resultados**. Una vez realizado el programa se ha de evaluar la conducta final del participante para constatar si ha alcanzado los objetivos fijados en cada programa. Con las normas de desempeño establecidas. La evaluación de cualquier curso proporciona información:
   - La reacción del grupo y del alumno: ¿cuánto gustó el programa a los participantes?.
   - Conocimiento adquirido: ¿qué principios, hechos y técnicas aprendieron? ¿los aplican?.
   - Nivel de avance del alumno.
   - Las actitudes: ¿qué cambios de conducta en el trabajo ha provocado el curso?.
   - Los resultados: en cuanto a costos reducidos, mejoras de calidad, mejoras de cantidad, etc.

   Hay tres tipos de evaluación:

- *Antes de la capacitación:* permite al instructor hacer cambios sobre la marcha, por ejemplo, cuando los alumnos no tiene los conocimientos básicos para dar ciertos temas. Determina el nivel del alumno previo al curso.
- *Durante la capacitación:* determina el nivel de avance del alumno, para ir potenciando o suministrando capacitación en el o los temas que hagan falta.
- *Después de la capacitación:* sirve para chequear el avance respecto a los conocimientos que tenía cuándo entró al curso y para determinar si la misma fue exitosa.

5) **Seguimiento y control**. La capacitación no termina cuando finaliza el curso, sino que se hace un seguimiento para determinar si se aplican los conocimientos adquiridos y si los trabajadores adquirieron capacidad y destreza para realizar las actividades en las fue adiestrado. **Comienza de nuevo el ciclo**...

Understanding the Process of Training

by Edward J. Tully

National Executive Institute Associates Leadership Bulletin
http://www.neiassociates.org/training.htm

April 1997

Law enforcement training, as a form of adult education, is a complex process that is not always well understood by law enforcement managers and executives. Most managers, whether in law enforcement or the business world, do not have a formal background in either training or education. Thus, these individuals must rely on their experience, or the advice of others, to make informed decisions about the expenditure of time and money on employee training or educational programs. A manager's lack of experience in adult education might hamper a complete understanding of the training process but, I would argue, that a modicum of common sense will allow the manager to make reasonably intelligent decisions regarding training matters. Too often, executives do not get involved in discussions and decisions on training matters because they do not believe they are qualified, therefore, they prefer to delegate the matter to someone else.

In my opinion, this is why we often sponsor training programs that are not relevant to the needs of the organization and why we tolerate training programs that are substandard and do not meet our objectives. In the long run, these mistakes are why training expenditures are the first to suffer in times of budget reductions. This articles purpose is to furnish the reader with a means to make informed judgments about the relevancy of any training program and, in the process, develop a philosophy of training that can benefit your organization.

First, a simple definition of training and education is in order. Training is an attempt to narrow the differences between people as they perform a task. In a firearms safety course we are trying to teach people to handle the weapon in the same manner and in a safe manner. We are not interested in people handling a firearms in any other way than the way they were taught. Consequently, we are narrowing the differences between people.

Education is defined as an attempt to broaden the differences between people. For example, in a sex crimes course we present the same material to each class member. We hope this exercise will lead to expanded thinking of each student about the subject which will in turn lead to a greater understanding and to more diverse thinking on the subject.

In an education course a student is encouraged to debate and discuss the issues. In a training course debate is generally discouraged. Most knowledge (facts) and attitudes (feelings) are taught through the process of education, while skills are best imparted through the training process. This simple definition is important for the law enforcement manager to remember when decision time comes about whether organizational problem can be solved through the process of either training or education.

There are three general types of learning, each of which has different characteristics: knowledge, skills and attitudes. Knowledge learning deals with facts, figures and concepts. It is usually taught by the lecture method because of the overwhelming amount of knowledge in the world. Skills learning involves training the nervous/muscular system to respond in a controlled way. Repetition is the best way to acquire a skill. Attitudes are a blend of facts, experience, or customs that form the basis for an individual's feelings toward another person, place or thing. The unusual characteristic of attitudes is that, once formed, they are difficult to change.

Understanding the differences among the three types of learning is important for a executive/manager. If the problem in the department is a lack of knowledge, then a short course or program of self-study will produce the desired result. If a department is having a problem caused by a lack of skills on an employee's part, most likely a training course will solve the

problem. On the other hand, if the department has a problem, such as sexual harassment caused by a poor attitude then the chance of solving the problem through the training process is questionable at best, and most likely doomed to failure.

The bottom line is that there is an appropriate time for training, an appropriate time for education, and an appropriate time to solve the problem with an ax handle. Knowing which one is the most effective and efficient method to solve an organizational problem is an important ability in a manager.

Finally, the terms "education" and "training" are often used interchangeably. While this is not exactly correct, it is understandable and acceptable as long as you realize the subtle difference in the two words.

For your consideration is a step-by-step way to think about training and education within any organization, large or small, or if you wish, you may apply this process to your own family. In fact, you probably already use this process in your family. If so, then all you have to do to be successful in dealing with organizational training is to apply the process there as well.

The Steps

- Determine the mission of the organization.
- Define the job functions/requirements of each employee.
- Determine the training needs of the department.
- Decide which are the most important objectives/priorities of the organization.
- Know how much time/money is available.
- Evaluate the curriculum. Does it mirror the objectives, needs, and mission of the organization?
- Evaluate the results of the training.

The Mission

In developing your thinking about training you need to know, with some degree of specificity, exactly what is the mission of your organization, your division, or your family. What are the tasks that need to be accomplished for the organization to be successful and/or to comply with what is required by the law or custom? In a typical police organization we know the mission is to ensure the peace, to investigate crime, to prevent crime and disorder, to regulate traffic, to maintain order and services during a natural disaster, and to protect citizens from harm. We also need to know what the organization values. What principles, truths, and concepts does the organization believe in and require of its employees during the course of business? Some departments have these values in a formal statement and other departments just know the values in which they believe. Other departments just do not know, or care, about a set of guiding principles.

The mission of a police organization will depend, of course, on the location, size, and jurisdiction of the department. In many agencies there exists a formal, written mission statement. Every manager should know the contents of this written statement or, if a statement does not exist, the manager should know the mission of the department intuitively. Two basic questions every manager should be able to answer are: "What is the purpose of this organization?" and, "What must we do to be considered successful?"

It is from this general statement of mission that we will make a number of subsequent decisions that must be compatible with the purpose of the organization. For example, someone may say, our people need additional training in firearms. Your response would be based upon one of the departments' mandates, which is that officers should be able to protect citizens from harm. In some cases a high level of firearms training is necessary to accomplish this task. It is therefore reasonable to approve such a course. However, if someone says, I think our officers need a course that will teach them to appreciate classical music, your answer would be no because this is a subject that officers will not need for the organization to achieve its mandate. The knowledge of classical music may well make for a well-rounded police officer, but it cannot be

demonstrated that it will make for a more efficient and effective officer. This is an easy decision to make as a police manager, but as you would expect, the decision becomes more difficult when one has to chose between a course in defensive driving versus one in human relation skills.

Job Descriptions

In the average size organization there are a variety of jobs. Each job has certain requirements in terms of the knowledge and skills necessary to perform well. In some organizations these requirements are written and quite specific. In other smaller organizations the requirements are not written, but are generally understood by managers. One way to save training dollars is to hire people who are over-qualified for the job. Obviously, if your requirements for a typist are 60 words per minute then hiring one who types 100 words per minute obviates the necessity for additional training. Obviously, this has significant implications for the recruiting and selection process.

It is not expected that managers will know the exact specifications of each job within the organization. However, managers must insist that the trainers know the exact specifications of each job. One cannot assess the training needs of an organization, set priorities for training, or develop a curriculum unless the characteristics of each job are known. This is the job of the trainer and the quality of the managers decision will depend on the quality of the trainers recommendations.

Training Needs

Training needs are the differences between what knowledge and skills the job requires, and the talents of the individual holding the job. If the position requires a police officer to achieve 90 percent accuracy on a pistol course, and the recruit has little firearms experience, then the training need is quite obvious. Some training needs, particularly in the area of skills training, are easy to determine. Other training needs are much more obtuse and difficult to define.

Training needs in the area of human relations, decision-making, or leadership are very difficult to determine because it requires the trainers or managers subjective judgment as to which employees should have this type of education. This does not mean that these subjects should not be taught. Rather, it means that the organization be selective as to whom it selects to receive the program. Often an organization will decide that everyone attend the course rather than select a few people to attend. Usually this is a waste of valuable time and money. A good example would be those popular courses on time management. Time management is an attitudinal subject. Some personalities are well-suited to using a formal program of time management. Usually these are the people with clean, orderly desks. However, for those people who have disorganized, messy desks (like myself), all of the time management courses in the world will not have a permanent effect on their behavior. This does not mean people with messy desks are bad, or lousy employees, it just means these people think differently than others. If time management is a problem with an employee like this, then the problem can be solved in another way, by rules, regulations and fear.

A manager must task those responsible for training to determine the needs of the organization as accurately as possible. This should happen before any recommendations are made as to what courses are required to bring employees up to the standards required for a successful job performance.

Objectives/Priorities
Time and Money

The most important step in the manager's thinking process is to consider determining what objectives of the organization are and in what order they must be met. The two constraints you have are: (1) How much time you have to devote to training? and (2) How much money can you spend? Let me explain.

The mission of a law enforcement agency is to protect the lives of citizens. This is a mandate we must be able to achieve when possible. If we cannot protect our people, then what would be the reason for our existence? We believe an officer should carry a firearm and be able to use it accurately and safely. Since most recruits have little, if any, knowledge or skills in firearms, then training in firearms must have a very high priority. After reaching this decision, we allot the necessary time and money to achieve a reasonable standard of proficiency. We also recognized that, like all skills, firearms skills are perishable unless regular practice is scheduled. Time and money is allocated for this as well.

As we review the organizations mission and the individuals needs in terms of knowledge, attitudes, and skills, the highest priorities for training sort out themselves. We will need defensive tactics training, legal training, report writing, collection of evidence training, and defensive driving training. In addition, we will need time to learn the rules, regulations, and procedures of the department. In these areas there is no argument over which take priority--all are important. The problem with objectives and priorities comes from the middle of the list to the bottom. This is the time of serious discussion, debate, and politics. Now is the time that our money and time become scarce. How much time are we going to spend on politeness? How much time on photography? How much time should recruits spend on homicide investigations? Do they need to know every department rule and regulation? How about grooming standards, where do they fit in?

Leaving the relatively simple area of what training to furnish recruits, we turn our attention to the veteran officers. How much regular training do they need to keep up to date? How about specialized training in homicide investigation, accident investigation, bombing matters, or polygraph matters. What about training programs for our civilian employees, where does this training rank in terms of importance to our organizations mission.

There really is not a simple, universal answer to the above questions. Each question is answered individually according to topics that are required versus topics which, to have, would be nice. The first priority of every organization is to preserve itself! This can be best accomplished if the organization succeeds in handling its mandates at a reasonable level. If the employees are talented and well-trained in fundamental areas, most organizations will be successful. Remember, no organization has enough time or money to furnish all the training that may be required to do the job perfectly. It is the responsibility of the executive/manager to give input to the process and give final approval to the priorities set by the trainers. Just make sure that all of the training proposed is in the best interests of the organization first, and individuals second.

Curriculum

The curriculum of a training program is more than just subject matter content. Curriculum encompasses everything that occurs during the course, from subject matter to instructor attitude. The fundamental in building a curriculum is that it must mirror the objectives and mandates of the organization, the demonstrated needs of the students, and the job description of the attendees. It should never mirror the wishes of the instructor, the availability of audio-visual materials which happen to be on hand, or because the subject has always been taught in a certain way.

What wise trainers and executives insist upon is that the curriculum of a course be planned to take advantage of the learning opportunity. Thus, a course on report writing will not only target that subject, but will also include an opportunity for the student to observe the values of the organization, the attitudes the instructors have toward the organization and the public, and whether or not the organizations standards and rules are enforced. One final point, curriculum should always be changing and never static. The constant change results from evaluation results, feedback, new materials or, perhaps, a different teaching strategy.

No course is ever perfect! The role of the executive/manager in curriculum development is to insist that curriculum be planned carefully, executed well, updated on a regular basis, and reflective of the priorities of the organization.

Evaluation and Feedback

There are many ways to evaluate the results of training. We can test the students during and at the courses end. Supervisors, instructors, and fellow employees can observe and document a change in the students behavior on the job. Finally, we can ask the student what they thought of the course. It is important to insist that trainers use all these forms of evaluation. Evaluation is vital as it suggests ways to improve the effectiveness of training. Evaluation also provides the means by which the trainer can take some credit for changing behavior within the organization. This is important when it comes to asking for additional monies or arguing the importance of training. The role of the executive/manager in training evaluation is to insist that it be done and to pay attention to the results.

The importance of training to a healthy organization cannot be overstated. I would strenuously argue that organizations that are sick or not performing well have ignored the value of training.

Conclusion

To sum it all up, let us go back to your family and apply the simple steps to this small, but very important, organization! The family is a complex organization so permit me to narrow the scope of this example to your role (chief executive) in raising the children.

- First, what is the mission/mandate of the family to kids? Answer: To raise them so that they will be able to function effectively as an adult in society.
- Second, what is the job description of a kid? Answer: To do what they are told with increasing self-discipline, hard work, enthusiasm, a respect for their elders, and a thirst for understanding.
- Third, what are the training needs of a kid? Answer: The knowledge and acceptance of the family's and society's rules. After that the child needs as much knowledge, skill and good attitudes as he or she can absorb.
- Fourth, what are the priorities of the family? Answer: The highest priority of the family is to have children to be successful and responsible as adults. How you achieve these goals is a matter of several choices. Will it be Harvard (God forbid) for the kid? A fur coat for the wife? Good primary schools or a new car? Attendance at church or sleeping late? Scouts, sports, books, computers or eating out? Time with the kids, or golf for yourself? Will you think of yourself first, or think of the kids needs? These are just a few of the choices you have to make over the years. The best decisions are those that recognize the importance of the family's mission.

Having made the choices, what is the curriculum? Well, if you have made the choices I think, then a small sample of the curriculum would be:

- Firm, but tough rules for kids about behavior,
- Books, computers and museums,
- Soccer,
- Praise for successful accomplishments,
- Time spent with kids at your own expense so as to minimize peer pressure to zilch,
- The best schools you can afford,
- Music lessons,
- Braces,
- Encouragement when needed for self-reliance and self-discipline,
- Absolute respect for Mom,
- No TV, and finally
- No telephone calls during the dinner hour.

This is a curriculum that meets the priorities you have chosen and will lead to the child performing his or her tasks properly. This will in turn, with luck and the grace of God, enable them to be a successful in the transition from kid to adult.

Evaluate the children's report cards, observe their behavior, note the child's accomplishments in relation to standards you have set (be reasonable) and, of course, welcome comments from grandparents. Positive accomplishments are reinforced by praise. Negative ones are corrected.

Being an adult and raising a child sounds like a awesome process? Actually if you are blessed with common sense, it is relatively easy. One successful step leads to another and before you know it, the kids are gone from the nest, leading their own successful lives. At this time you can relax a bit and take due satisfaction in that you have achieved your most important objective in life.

If an executive/manager will apply the same common sense principles to the organization, the results will also be most rewarding. I assure you that those individuals responsible for the training process will be most appreciative of your input and support. They will enthusiastically respond to your interests and will deliver a final product that will enhance the organizations ability to be successful.

How to create an effective training program.

By Harmon, Gary D.
Publication: Supervision
Date: Friday, December 1 1989
Subject: Organizational change (Planning), Employer supported education (Management), Employee training (Methods)

The business world is in a constant state of change. Organizations are constantly upgrading, downgrading or deleting work positions. Supervisors and workers cannot afford to remain stagnant. There must be constant training and retraining to remain a vital asset to the company.

What Is Training? Nadler states training is "designed to improve performance on the job the employee is presently doing or is being hired to do." (Nadler, 1970) Whereas, education prepares an employee for a different position within a firm. (Nadler, 1970) Developmental activities can accomplish the goals of an organization by producing flexible workers. How Can Training Be Accomplished? Vocational schools and colleges can educate our work force. However, they are unable to trainin the worker to meet certain job requirements. Therefore, firms hire a specialist to direct the training or assign in-house experts to conduct training programs.

What Is The Goal Of Training? "The goal of training is not training. The goal of all job-related training can be boiled down to one deceptively simple phrase: to achieve long-term improvements in the way employees do their jobs." (Spitzer, 1985) Many training programs fail because all the effort is concentrated on excellent training sessions but not in performance improvement. In other words, there is a lack of transfer from the training to the job.

Steps to effective training

The steps to effective training are:

1. Planning -- needs assessment, promotion, selection of instructor(s).

2. Organizing -- instructional strategies, techniques, lesson plans, course notebook or manual and the program of curriculum as a whole.

3. Implementing -- faculty selection, presentation, interaction, learning.

4. Evaluating and follow up -- accountability, productivity improvement.

Careful consideration and attention to these four steps will lead to an effective training program. Therefore, the purpose of this paper is to examine each step towards effective training.

In the planning phase, a deficiency assessment must be conducted to determine employees' training needs in the organization. The need analysis can be channeled by questionnaire, interview or can be determined by a supervisor, a group of employees or a trained professional acting as a consultant.

After the training needs are assessed, a promotion campaign should begin. Supervisors should discuss the importance of individual and group training with the employees. Employees must be aware that training will be beneficial and is an attempt to help each individual be more efficient. Increased efficiency may lead to increases in pay, promotions, recognition and rewards, all leading to more individual self-esteem. Training awareness can be publicized using the bulletin boards, memos, newspapers and the grapevine.

In order to stimulate employees, motivational techniques are beneficial. Maslow's heirarchy of needs should be used. The heirarchy of needs as stated by Maslow are, moving from lowest to highest: physiological, safety, social, esteem and self-actualization. (Maslow, 1964) Training is one of the best ways to satisfy the higher level needs. Herzberg states that employees are motivated by things that lead to esteem and self-actualization. (Herzberg, 1966) Therefore, supervisors should be prepared to motivate intensively and extensively before training begins.

In addition to motivating workers, careful planning of the program should be completed. Instructors and training rooms must be selected. Perhaps, there are qualified and capable

employees, who would be effective, within the company. If necessary, an outside trainer must be hired. Sources including: a training agency, another firm and even vendors.

Site selection is equally as important as instructor selection and as course content. The atmosphere should be conducive to learning and permit discussion between the participants and trainers. Training must be conducted separately from the work station. This permits the learner to concentrate on the training subject and allows the student to ignore the daily workload for the training period.

Organization

When organizing an instructional program, one must consider: (1) the training program or curriculum; (2) all courses that will make up the curriculum; (3) the individual courses; (4) lessons for the courses; (5) the objectives of the courses and the curriculum; and (6) learning theories and techniques. All of these organizational materials must be kept together in course notebooks.

In the organizational phase of training, the instructor and planners must consider learning theories or laws before preparing objectives and lessons. A good place to start is with Thorndike's "Laws of Learning." (Thorndike, 1932) These laws provide insight into the learning process. The six laws are described as follows:

1. The Law of Readiness -- People learn best when they are ready to learn (motivated).

2. The Law of Exercise -- Things most often repeated are best remembered.

3. The Law of Effect -- Learning is strenthened when accompanied by a pleasant or a satisfying feeling.

4. The Law of Primacy -- Primacy, the state of being first, often creates a lasting impression. Therefore, learning must be correct the first time because reteaching to correct errors is very difficult.

5. The Law of Intensity -- An exciting, dramatic, vivid learning experience teaches more than a routine or boring experience.

6. The Law of Recency -- Other things being equal, the thing most recently learned are best remembered.

Methods of teaching

In addition to the laws, people have various learning patterns; for example, by trial and error, by association, by memorization, by observation, by imitation, by repetition and by problem solving. After considering these laws and patterns of learning, one must select methods of teaching. The following are some of the methods that may be used:

1. Lecture (probably the most commonly used, but not always the most effective)

2. Demonstration/example

3. Discussion

4. Question/answer

5. Drills

6. Field trips

7. Case study

8. Problem solving

9. Simulation.

The organizing for the course must be presented in the form of a unit plan: the objectives, time frame, teaching procedures, activities, materials, evaluation methods, etc., for the entire training session. Next, the lesson plans must be prepared. A lesson plan consists of:

I. Motivation -- Introduction

II. Objectives -- Stated to students and written in terms of student behavior changes.

III. Review of prior lessons or knowledge

IV. Materials to be used

V. Activities to teach the content of the lesson

VI. Evaluation process to determine if students have learned

VII. Summary

VIII. Assignment to prepare for next lesson

IX. Remotivation -- Closing.

Motivation and remotivation should create in the students a reason for learning -- a need to learn.

The objectives should be stated in behavioral terms (Bloom, 1956); i.e., how the learners will "behave" after they have learned the lesson. An example of behavioral objective for a lesson on financing is as follows:

Given 50 checks (a normal, daily deposit), the learner will be able to check the endorsements, total the checks and place the total amount on the deposit slip in 8 minutes with 100 percent accuracy.

After the unit (overall) plan and lesson plans have been written, they should be assembled into notebooks. All materials for the training program should be organized and properly stored in files located conveniently to the classroom.

The training program/curriculum should be planned after the needs assessment has bene completed. Everyone who will be involved in the training should be involved in the planning. "Adults who have had many and varied experiences and who daily make decisions affecting their lives and lives of their dependents are capable as well of participating in the planning and implementation of their own learning." (Darkenwald & Merriam, 1982) When everyone is involved in the planning and organizing, they will support the program completely and the transfer of knowledge from the classroom to the work area will be successful.

Implementing

Implementing of the program should be easy if the planning and organizing phases have been completed properly.

Presentation rehearsal. After careful lesson planning, the instructor should prepare for lesson delivery. The best way to accomplish this is to have a dress rehearsal. The videotape recorder is the best teaching/learning tool to use for this purpose. The trainer will be able to see the strengths and weaknesses and to take action to correct negative points in order to intensify the presentation

Facility. The classroom should be clean, quiet, well-lighted and furnished with visual aid equipment, comfortable chairs and desk with ample working room. There should be a place for group work. If the training is to be held on the company premises, the learners should not be interrupted for telephone calls or questions concerning the work flow. Nor should the students arrive early or stay late to help with the day's activities. The students should lunch together in order to enhance coursework discussion and goodwill.

Refreshment breaks. Refreshments should be provided at the midmorning and midafternoon breaks. Breaks provide a rejuvenation for the learner and provides the learners time to discuss the lessons in an informal environment.

Evaluation of sessions. Courses should be evaluated by the learner during the final hour of the training. However, the best evaluation is the transfer process. This will be discussed later.

Evaluating and follow-up. The training is over. All's well. We assume that everyone has learned what they were supposed to learn? Not necessarily. Training must be evaluated and followed up closely in terms of behavioral changes on the job -- especially productivity. Training for training's sake is useless. Learners must be expected to transfer what they have learned and they must be held accountable. In order to monitor this process, there are techniques which can be used to increase the occurrence of transfer taking place. (Zemke and Gunkler, 1985) The techniques are: (1) pre-training, (2) good teaching, (3) learning transfer, (4) other common sense techniques.

Pre-training techniques

1. Make the training a highly visible event.

2. Let the trainees pre-assess themselves by use of a simple test.

3. Have a similar program for supervisors so that all are involved.

4. Discuss training with trainees in advance (objectives, material to be learned, benefits, etc.)

5. Assign pre-training course work to prepare trainees for training.

Good teaching techniques

1. Assess needs focusing on barriers to transferring learning from classroom to work place; for instance, worker resistance or supervisor resistance to training.

2. Ask the trainees what they expect to get from the training in the opening session.

3. State objectives of the course after trainees have stated their expectations.

4. Expect and prepare for support back on the job.

5. Make learning realistic -- like the real job situation.

6. Teach daily work habits -- basics.

7. Avoid the presentation of too many concepts; focus on a few related concepts and make sure they are learned thoroughly. Don't overload the course.

8. Have trainees perform specific jobs under supervision.

Learning transfer techniques

1. Have trainees overlearn -- practice, practice, practice.

2. Use simulations -- lifelike situations.

3. Use mental imagery -- have students imagine situations and work through problems in their minds before they actually happen on the job. Therefore, when soemthing happens, they have already thought it out and will be better prepared to cope.

4. Ask students to state orally how they will use learning on the job.

5. Prepare the supervisors to promote training back on the job and to require that new learning be incorporated. The supervisor should encourage and praise workers when they are using new skills.

6. Give feedback on performance on the job.

Other common sense techniques

1. During training, when it is time to apply skills, make application as much like the job as possible. If possible, bring the work place into the training.

2. Often the problem may be the job -- if so, change the job in order for employees to improve productivity.

3. Give workers written instructions to use. Give them job aids. Don't expect the learners to remember everything.

Conclusion

Careful planning, organization, implementation, evaluation and follow up will produce more effective training programs. Training will do what it is meant to do -- improve efficiency and productivity. Training will help employees to reach the self-actualization stages of human needs and lead to improved growth for the workers and the company.

Ten Employee Training Tips

http://www.allbusiness.com/human-resources/careers-job-training/1465-1.html

Well-trained employees are the key to your small business success. Studies have shown that the most successful, productive employees are those who have received extensive training. They're the cream of the crop, often having the strongest stake in the company's future.

In an ideal world, you would be able to hire people who already possess the exact skills your business needs. But in today's competitive labor market, demand for skilled workers far exceeds supply.

That's where training comes in. Not only does instruction arm your employees with needed professional or technical skills, but it also shows that you are invested in them and interested in bringing them with you into the company's future. This helps keep workers motivated and involved.

To successfully launch an employee training program in your own company, follow these 10 helpful tips:

1. **Stress training as investment.** The reason training is often considered optional at many companies is because it is thought of as an *expense* rather than an *investment.* While it's true that training can be costly up front, it's a long-term investment in the growth and development of your human resources.
2. **Determine your needs.** As you probably don't have unlimited time or funds to execute an employee training program, you should decide early on what the focus of your training program should be. Determine what skills are most pertinent to address current or future company needs or ones that will provide the biggest payback. Ask yourself, "How will this training eventually prove beneficial to the company?" Repeat this process as your business needs change.
3. **Promote a culture of learning.** In today's fast-paced economy, if a business isn't learning, it's going to fall behind. A business learns as its people learn. Communicate your expectations that all employees should take the necessary steps to hone their skills and stay on top of their professions or fields of work. Make sure you support those efforts by providing the resources needed to accomplish this goal.
4. **Get management on board.** Once you have developed a prioritized list of training topics that address key needs within your company, you need to convince management to rally behind the initiative.
5. **Start out small.** Before rolling out your training program to the masses, rehearse with a small group of users and gather their feedback. This sort of informal benchmarking exposes weaknesses in your training plans and helps you fine-tune the training process.
6. **Choose quality instructors and materials.** Who you select to conduct the training will make a major difference in the success of your efforts, whether it's a professional educator or simply a knowledgeable staff member. Having the right training materials is also important — after the training is over, these materials become valuable resources for trainees.
7. **Find the right space.** Select a training location that's conducive to learning. Choose an environment that's quiet and roomy enough to spread out materials. Make sure the space is equipped with a computer and projector, so you can present a visually stimulating training session.
8. **Clarify connections.** Some employees may feel that the training they're receiving isn't relevant to their job. It's important to help them understand the connection early on, so they don't view the training sessions as a waste of valuable time. Employees should see the training as an important addition to their professional portfolios. Award people with completion certificates at the end of the program.

9. **Make it ongoing.** Don't limit training solely to new employees. Organized, ongoing training programs will maintain all employees' skill levels, and continually motivate them to grow and improve professionally.
10. **Measure results.** Without measurable results, it's almost impossible to view training as anything but an expense. Decide how you're going to obtain an acceptable rate of return on your investment. Determine what kind of growth or other measure is a reasonable result of the training you provide. You'll have an easier time budgeting funds for future training if you can demonstrate concrete results.

Evaluación de impacto de la capacitación: Reflexión desde la práctica

Autor: Jaime Neilson Vargas.
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO
11 / 2002
http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajaime.htm

Quizás el principal inconveniente de esta orientación metodológica está dado por la necesidad de separar a las personas en dos grupos, lo que puede demorar la aplicación de una estrategia global de capacitación; otro inconveniente deriva del desconocimiento o baja aceptación de modelos de investigación al interior de las empresas. Con todo, es una metodología aplicable y cuyos resultados poseen un alto grado de validez y confiabilidad.

La capacitación, considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, tiene las características propias de un sistema, por lo que cuando se nos plantean preguntas como: ¿Fue buena la capacitación?, ¿Qué efectos tuvo la capacitación?, ¿Se logró recuperar lo invertido?, debiéramos responder con otras preguntas: ¿Qué se esperaba de la capacitación?, ¿Qué necesidades particulares se buscaba satisfacer?, ¿Las necesidades estaban asociadas directamente con indicadores de gestión o de resultados?

Con esto quiero precisar que hablar de "Evaluación de la Capacitación", o más aún, de "Evaluación de Impacto de la Capacitación", no es algo simple, que se pueda tratar livianamente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc.
Para introducirnos en el tema, considero pertinente indicar que este proceso de evaluación puede diferenciarse, en lo general, según sus fines[1]: 1) determinar la efectividad de las acciones de capacitación, para determinar si éstas han sido beneficiosas para la organización, y 2) determinar la eficiencia de las acciones de capacitación, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable.

En mi práctica profesional y desarrollo académico, he podido comprobar que la frase "del dicho al hecho hay mucho trecho" es plenamente aplicable en este tema. Esto, que podría resultar chocante para algunos, creo que no lo es tanto para quienes estamos insertos en el mundo de la capacitación. En no pocas oportunidades es posible observar que cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, nos encontramos con que, o faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad (ex post facto).

En otras, simplemente evaluamos por medio de la cuantificación de cursos realizados y personas capacitadas, asociado tal vez, al porcentaje de utilización de la franquicia tributaria o presupuesto asignado.

A continuación, y como una forma de orientar a quienes se encuentren de alguna forma motivados a participar de esta aventura (evaluar la capacitación), explicaré, o más bien describiré, algunos aspectos fundamentales para el éxito de estas intervenciones.

Primero, podemos diferenciar dos grandes tipos u orientaciones metodológicas aplicables en la evaluación de la capacitación (existen otras): experimental y operacional.

La orientación experimental[2] busca establecer la relación causa – efecto (capacitación – resultados), considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación), y un grupo control (al que no se le aplica dicha variable). Esta orientación permite determinar en que

medida la capacitación mejoró (o empeoró) el desempeño, los resultados financieros, la gestión u otro indicador definido previamente, y de esta forma se aisla en gran medida el efecto de otras variables en los resultados, y que son ajenas a la capacitación.

Para realizar una evaluación con esta orientación, se han de considerar una serie de aspectos en su implementación:

- Seleccionar indicadores de resultado o impacto.
- Incorporar la dimensión temporal.
- Seleccionar los grupos de control y experimental.
- Recolectar información previa a la capacitación, asociada a los indicadores.

Después de realizada la capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Recolectar información de resultados posterior a la capacitación.
- Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas. Determinar resultados.

Quizás el principal inconveniente de esta orientación metodológica está dado por la necesidad de separar a las personas en dos grupos, lo que puede demorar la aplicación de una estrategia global de capacitación; otro inconveniente deriva del desconocimiento o baja aceptación de modelos de investigación al interior de las empresas. Con todo, es una metodología aplicable y cuyos resultados poseen un alto grado de validez y confiabilidad.

La orientación operacional considera aspectos propios de la gestión organizacional, en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él. Un modelo que está bastante difundido y que se asocia con esta orientación es el de Kirkpatrick[3], en que se consideran cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación, a saber[4]:

1. NIVEL I, de Reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta: “¿Le gustó la actividad a los participantes?”, y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.

2. NIVEL II, Aprendizaje, que da respuesta a la pregunta: “¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?”, siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.

3. NIVEL III, Aplicación o transferencia, que da respuesta a la pregunta: “¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?”, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.

4. NIVEL IV, Resultados, que da respuesta a la pregunta: “¿Cuál es el impacto operacional?”, cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI). Finalmente y a modo de conclusión, si su organización quiere determinar si es necesario realizar la evaluación de impacto de capacitación y orientar efectivamente su aplicación, sería importante resolver las siguientes interrogantes:

PREGUNTAS ESTRATÉGICAS:

- ¿Qué necesidad (es) de la empresa o de desempeño está (n) vinculada (s) a la capacitación?
- ¿Quién es el cliente de esta capacitación? (quién tiene la necesidad)

- ¿Existe una definición operacional de indicadores de gestión y/o de resultados asociados a las necesidades?
- ¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades, desde la capacitación hacia el trabajo?
- ¿Cuáles son los costos y beneficios de evaluar la capacitación?

PREGUNTAS METODOLÓGICAS:

- ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?
- ¿Cuáles son los resultados esperados de la capacitación?
- ¿Qué fuentes de información se prefieren y/o están disponibles?
- ¿Qué métodos de recolección de datos debieran utilizarse?
- ¿Cuánto tiempo se ha de esperar antes de medir los resultados?
- ¿Qué diseño sería el más efectivo?

Notas, fuentes y recursos

[1] Bravo, Contreras y Crespi; Evaluación de Impacto en Formación Empresarial: el caso FUNDES; McGraw-Hill Interamericana, Chile, 2000; 1 – 2 pp.

[2] Ibid, 4-14 pp.; Neilson V., Jaime; Diseño de un Modelo de Capacitación con Evaluación del Impacto en la Productividad, en el Marco de la Educación Continua; UMCE, Chile, 2001; 106 – 127 pp.

[3] Kirkpatrick, Donald; Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles; Ediciones Gestión 2000; España, 2.000.

[4] Neilson V., Jaime; Evaluación de Impacto de la Capacitación, en Diplomado “Herramientas para una gestión efectiva de la capacitación”; Universidad Santo Tomás, Chile, 2001. 4 – 7 pp.