



Libro Todo lo que siempre quiso saber sobre capacitación

Un solo lugar para todos los interesados en capacitación, aprendizaje y desarrollo

Kaye Thorne y David Mackey

Kogan Page, 2007

Primera Edición:1997

También disponible en: Inglés

Reseña

Como el título sugiere, este libro no deja piedra por mover. Desde revisar del termostato en el cuarto de capacitación hasta motivar y comprometer a los empleados, los autores Kaye Thorne y David Mackey abarcan cada detalle para echar a andar programas exitosos de capacitación. Las buenas compañías generan culturas sólidas con base en valores compartidos, justicia, comunicación abierta y un deseo de formar a los mejores empleados. Thorne y Mackey lo incitan a ver honestamente su organización y a esforzarse por crear un entorno en el que los empleados estén entusiasmados y ansiosos por aplicar sus nuevas habilidades. Eso le permitirá desarrollar una marca de empresa que repercuta en los trabajadores y consumidores, y sirva de ejemplo a sus colegas. Aunque el libro no tiene mucho material original, su cantidad de información ya hace de él un recurso valioso para capacitadores y para compañías que ya ofrecen capacitación o consideran implementarla. *BooksInShort* cree que todo profesional de capacitación puede beneficiarse de este libro, aunque parece particularmente adecuado para principiantes.

Ideas fundamentales

- Una buena capacitación requiere colaboración entre un instructor calificado y una organización comprometida.
- Los capacitadores son más eficaces si conocen los estilos de aprendizaje.
- El éxito de un programa depende de la participación activa de quienes toman parte.
- Una preparación detallada es su mejor arma contra los inevitables problemas que surgen durante un programa de capacitación.
- El aprendizaje mixto es una maravillosa herramienta de capacitación, pero debe usarla correctamente.
- Los buenos capacitadores son flexibles y adaptan los programas a las necesidades y capacidades de los alumnos.
- Los instructores creativos usan todo lo que está a su disposición para diseñar programas interesantes.
- Los capacitadores deben siempre aceptar retroalimentación; es el único modo de mejorar.
- No se preocupe; aun los capacitadores experimentados cometen errores y se ponen nerviosos.
- Muchas organizaciones prestan muy poca atención a la evaluación.

Resumen

Fije las bases para capacitación de calidad

Dos factores principales son los que comúnmente determinan el éxito de las iniciativas de preparación o capacitación: los conocimientos del capacitador y el tipo de apoyo organizacional que éste reciba.

Vea honestamente su organización. ¿Tiene altos estándares reafirmados por la alta gerencia? ¿Están los gerentes y empleados de acuerdo con la estrategia a largo plazo? La capacitación puede ser una gran pérdida de tiempo si la gente no tiene metas comunes.

“Es una habilidad esencial de los capacitadores hacer que los alumnos se sientan cómodos y crear una atmósfera en la que la gente pueda aprender”.

Los profesionales de capacitación deben saber mucho sobre sí mismos antes de capacitar a otros. Una honesta autoevaluación de fortalezas y debilidades del capacitador muestra cómo maneja éste a la gente difícil, responde a presiones, organiza una presentación o alienta el pensamiento creativo. Los mejores capacitadores siempre buscan formas innovadoras de estimular a sus alumnos y maximizar la experiencia de aprendizaje. Está abierto a nuevos métodos de presentación de material y no tenga miedo a arriesgarse. Haga que su sala de clase sea emocionante.

“Los capacitadores, como los maestros y los conferencistas, son como las conocidas urracas, que recopilan joyas brillantes de inspiración”.

Como capacitador, usted no está limitado al acostumbrado papel de instruir alumnos en una sala de clase. Las opciones flexibles aumentan a medida que los departamentos de recursos humanos (RH) evolucionan. Algunas organizaciones subcontratan las funciones tradicionales de RH. Otras piden a los gerentes de nivel medio que se responsabilicen de la preparación y capacitación. Usted podría ayudar a su compañía en un cargo distinto, o ser consultor independiente y enfocarse en áreas específicas de interés. Incluso podría optar por empezar un posgrado.

Cómo aprender de la manera correcta

Entender los estilos de aprendizaje es esencial para crear e implementar un programa efectivo de capacitación. Las personas entran típicamente en las siguientes categorías de aprendizaje:

- **“Activistas”** – Optimistas y motivados, estos alumnos reciben con agrado las oportunidades de aprendizaje y prefieren interacción en vez de conferencias.
- **“Reflexivos”** – Estos alumnos son más lentos para actuar; prefieren digerir, contemplar y revisar lo que se les ha enseñado.
- **“Teóricos”** – Estos pensadores profundos confían en la lógica y el análisis, disfrutan los retos intelectuales y no dudan para hacer preguntas.
- **“Pragmáticos”** – En vez de enfocarse en la teoría, estos alumnos seguros de sí mismos adoptan los aspectos prácticos y prefieren ser activos.

“Dirigir un programa de capacitación se parece mucho a una representación teatral”.

Los expertos diseñan programas de capacitación de acuerdo con los estilos de aprendizaje, conocimientos, nivel de habilidades y metas organizacionales de los alumnos. Los capacitadores deben fijar objetivos razonables y específicos, medibles y alcanzables en un periodo designado. Los alumnos deben entender cómo intenta usted transmitir el material y qué espera de ellos. El entusiasmo que tenga – o no – ayuda a asentar el estado de ánimo de la sala de clase. Enfátice la oportunidad de aprender en vez de someterse a una obligación.

“Conocer y entender las implicaciones de los estilos de aprendizaje es muy útil para estructurar el aprendizaje”.

La impresión inicial que dé en la sala de clase es importante. Establezca su credibilidad al llegar puntualmente y asegurarse con antelación de que funcione el equipo electrónico. Sea amable. Explique la estructura y duración del programa, incluyendo los recesos. A medida que cubra el material, supervise a los alumnos atentamente para saber si están bien concentrados. Podría tener que dar recesos más frecuentes o disminuir un poco el ritmo de la presentación.

Las reglas de oro

Siempre tenga en mente que la preparación y capacitación no son para escucharse a sí mismo hablar; es más eficaz y placentero incluir a los alumnos. Los siguientes consejos lo ayudarán a generar participación:

- Haga muchas preguntas y evite aquellas que requieren respuestas de sí o no.
- Pida retroalimentación. Todas las opiniones y observaciones, incluso las negativas, son valiosas.
- No sermonee a sus alumnos. Llévelos a la realización y perspicacia.
- Haga una cuidadosa transición de un tema a otro. Asegúrese de que todos entiendan el material antes de proceder. Tal vez tenga que dedicar tiempo extra antes o después de clase con aquellos a quienes se le dificulta.
- Explique la relevancia de la información a sus alumnos. A la gente le gusta saber cómo aplicará el nuevo conocimiento en su empleo.

Cómo resolver problemas

Los problemas son inevitables en los programas de capacitación. Sus alumnos pueden resentir la orden de la gerencia para asistir, o creer que no hay nada nuevo que aprender. Parte de su trabajo es enfocarse en estos asuntos. Establecer la importancia de su autoridad con la gerencia también es crítico. ¿Habrán consecuencias para los empleados que no cooperan? Un individuo que esté a disgusto puede causar grandes problemas o perturbar toda la clase; tal vez tenga que hablarle con tacto fuera de clase y explicarle que no tolerará su conducta.

“El aprendizaje es, en realidad, un proceso de por vida, y las personas que trabajan y aprenden juntas generan éxito en los negocios”.

A veces los capacitadores experimentan problemas. Incluso los profesionales están propensos al nerviosismo, particularmente si el evento de capacitación es prestigioso. Su mejor defensa contra los nervios es la preparación adecuada. Si conoce el material, no tiene de qué preocuparse. Respire profundamente y no se apresure. Asegúrese de haber dormido bien y evite el exceso de café o alcohol la noche anterior. Visite la sede con antelación. Dése una idea de cómo se sentará la gente y cuál será el mejor sitio para usted. Verifique que todos sus materiales de capacitación se hayan entregado a tiempo. Pruebe su computadora, proyector y rotafolios. No tener suficientes plumones podría parecer insignificante, pero será un gran problema si usted no puede usar su material visual.

Inspírese

Su eficiencia como capacitador está directamente relacionada con su creatividad y habilidad de motivar a sus alumnos. Algunas personas son naturalmente ingeniosas y tienen mucha energía. Otras tienen que trabajar más duro para generar ideas. Los siguientes consejos pueden ayudarlo a explotar su ingenio:

- **Mantenga un archivo de ideas que le hayan funcionado en el pasado** – Haga copias de artículos de revistas o impresos de material de Internet que le

- **Identifique los períodos más creativos de su día** – Mucha gente es más productiva justo después del desayuno y es cuando trabaja mejor. Otros se inspiran tarde en la noche. Otros más generan sus mejores ideas mientras hacen ejercicio.
- **Encuentre un lugar que lleve al pensamiento innovador** – Un lugar desordenado como la mesa de la cocina, rodeado de periódicos viejos y servilletas sucias, probablemente no sea el mejor ambiente.
- **Cultive contactos de confianza** – Trabaje con gente que comparta ideas y ofrezcan retroalimentación tanto positiva como negativa.
- **Utilice cada recurso posible** – Lea todo lo que pueda sobre la capacitación, la psicología del aprendizaje y el manejo de gente. Nunca se sabe demasiado.

Cómo adaptarse adecuadamente

Ya son otros tiempos de cuando la experiencia total de capacitación se basaba en un instructor que escribía en un pizarrón o rotafolios, y los alumnos tomaban notas diligentemente y consultaban sus materiales de capacitación. La capacitación es ahora una combinación de aprendizaje tradicional, *podcasting*, conferencias telefónicas múltiples, presentaciones multimedia y *streaming* de videos. El aprendizaje mixto – el uso combinado de estos medios tecnológicos – puede mejorar considerablemente la capacitación. Pero no es para todos y requiere un examen cuidadoso de estos factores:

- ¿Está la compañía dispuesta a hacer la inversión necesaria para actualizar o adquirir el equipo necesario?
- ¿Tiene el departamento de tecnología de la información (TI) la experiencia y conocimientos para manejar nueva tecnología?
- ¿Quién estará a cargo de coordinar y llevar a cabo el programa de aprendizaje mixto? ¿Puede la organización darse el lujo de delegar personal?
- ¿Está la compañía preparada para formular un plan escrito con objetivos claros y un calendario realista?

“Valorar comparativamente todos los aspectos de la capacitación y el desarrollo, incluyendo la evaluación, es todo un reto”.

A pesar de que algunas compañías podrían tener problemas inicialmente para echar a andar un sistema de aprendizaje mixto, la recompensa puede ser considerable. Los empleados sentados en sus escritorios pueden tener acceso a materiales de capacitación y se pueden comunicar fácilmente con sus colegas y, en muchos casos, con sus instructores. Pero sobre todo, los empleados pueden concentrarse mejor en el material específico que deben aprender.

La evaluación es esencial

La idea de llevar a cabo un programa de capacitación sin supervisar ni evaluar parece tonta y, sin embargo, muchas organizaciones que hacen inversiones financieras considerables para capacitación le dedican poco tiempo a este componente vital. Sin la evaluación adecuada, su compañía no puede determinar la efectividad de su capacitación ni hacer cambios para mejorar las iniciativas futuras. Necesita determinar si:

- Los objetivos de capacitación están alineados con los objetivos del negocio.
- La capacitación ha ayudado a la compañía a acercarse a sus metas.
- El programa de capacitación está cumpliendo con los estándares que han sido mutuamente acordados.
- El personal de capacitación es competente y los alumnos están absorbiendo la información.

“La evaluación debe ser un proceso natural para un capacitador calificado”.

Medir el rendimiento de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) – que es la preocupación principal de un director ejecutivo – puede ser retador, especialmente cuando el programa de capacitación incluye aprendizaje difícil de cuantificar. Por ejemplo, el resultado final podría no reflejar los resultados de enseñar a los individuos a pensar más eficazmente. Los mejores métodos para evaluar el ROI incluyen:

- Observar a los individuos durante la capacitación, hacerles preguntas y llevar a cabo entrevistas formales después de que finalice el programa.
- Supervisar el desempeño una vez que los alumnos han vuelto al trabajo y observar si su desempeño incorpora nuevos conocimientos.
- Medir la producción, si corresponde, u obtener retroalimentación de clientes, mayoristas o gerentes.

Los capacitadores como preparadores

La preparación se distingue de la capacitación en que aquella se enfoca en la habilidad del individuo para aplicar sus conocimientos de la capacitación. En algunos casos, un capacitador puede hacer una transición temporal al papel de preparador del área de trabajo, aunque la preparación típicamente implica una relación de uno a uno diseñada para fomentar el desarrollo general del alumno. Los preparadores personales son excelentes escuchas que tratan de guiar a los individuos por el camino del autodescubrimiento, pero no cualquier capacitador es un preparador efectivo.

“El valor de un asesor para un negocio independiente que empieza a desarrollarse es tal vez más importante que para una organización”.

Muchos capacitadores a la larga trabajan por cuenta propia como contratistas independientes. Manejar su propio negocio es una gran responsabilidad y requiere cuidadosa consideración. Evalúe honestamente sus fortalezas y debilidades, determine si hay un mercado para sus servicios y piense si puede ganarse la vida así.

Sobre los autores

Kaye Thorne es una preparadora de talentos, consultora y escritora de libros sobre preparación de negocios. **David Mackey** es consultor independiente de capacitación y ha trabajado para Unisys.