

# Libro Instructores de excelencia

## Cómo dominar el arte de enseñar

Bob Powers y William J. Rothwell  
Pfeiffer, 2007  
Primera Edición:1992  
También disponible en: Inglés

### Reseña

¿Está seguro de que la persona que administra los cursos de capacitación en su organización está realmente calificada, confía en sí misma y tiene una buena preparación? Todos los días miles de empleados reciben una capacitación deficiente de parte de instructores con conocimientos y experiencias mínimos. Este dato debería asustar a todos los jefes, presidentes o directores ejecutivos de los departamentos de recursos humanos. En esta versión actualizada del clásico trabajo de 1992, los autores Bob Powers y William J. Rothwell presentan un programa de acción para asegurar capacitaciones eficaces. Explican con lujo de detalle todo lo que los instructores deben saber y los pasos que las empresas deberían seguir para contratar a los instructores correctos. *BooksInShort* considera que este libro es muy valioso para cualquier persona involucrada en el proceso de capacitación, en especial aquéllas que supervisan la labor de instructores.

### Ideas fundamentales

- Fijar estándares de desempeño es clave para desarrollar instructores de excelencia.
- Los instructores deben estar preparados para todo, pero nunca sorprenderse por nada.
- Alentar la participación en clase es un objetivo primordial.
- No dé nada por sentado cuando prepare una sesión de capacitación.
- Si se usa inadecuadamente, el material de capacitación puede arruinar una presentación.
- Los instructores meticulosos se autoevalúan.
- Hasta los instructores más experimentados se ponen nerviosos. El truco es saber cómo combatir estos nervios.
- Los instructores nunca deben demostrar enojo o impaciencia hacia los alumnos.
- La retroalimentación constante contribuye al desarrollo y al mejoramiento de los instructores y los programas.
- Los gerentes deben otorgar incentivos y recompensas a los buenos instructores.

### Resumen

#### Aspectos esenciales de un instructor

Para alcanzar un nivel alto de profesionalismo, los instructores deben:

- Tener el talento de influir positivamente en los estudiantes.
- Reconocer sus funciones y responsabilidades.
- Comprender cómo se espera que se desempeñen.
- Tener acceso al equipamiento y a los materiales de capacitación apropiados.
- Recibir retroalimentación, afianzamiento positivo e incentivos motivacionales.

“Los estándares de desempeño son el vehículo ideal para comunicar lo que se espera de los instructores cuando se preparan, enseñan y evalúan lo enseñado.”

En vista de que los programas de capacitación requieren de un compromiso serio de tiempo y dinero, las organizaciones deben seleccionar a sus instructores cuidadosamente. Sin perjuicio de la clase, el curso profesional o el campo especial que enseñen, los instructores deben demostrar competencias en estas cinco áreas:

1. **“Habilidades”** – Los instructores deben ser organizados, flexibles, decididos, creativos, adaptables, analíticos y tener una mente abierta. La habilidad de trabajar bien con las personas es crítica, como lo es la de saber hablar bien y comunicar claramente.
2. **“Conocimiento”** – Desde luego, los instructores deben conocer el tema que enseñan, pero también deben estar familiarizados con la organización, conocer a quiénes se está enseñando y comprender cómo es la enseñanza de adultos.
3. **“Idoneidad”** – Los instructores deben haber completado algún trabajo en un curso formal en la técnica de capacitación que utilizan. Algunos cursos sí requieren que los instructores cuenten con un título, certificación o licencia.
4. **“Experiencia”** – Los instructores excelsos indefectiblemente han tenido experiencia de primera mano con el tema que enseñan. Pueden haber obtenido experiencia técnica en el trabajo, o haberse desempeñado en puestos gerenciales o de supervisión.
5. **“Características”** – Los instructores, al igual que sus estudiantes, tienen diferentes personalidades, pero por lo general deben estar bien motivados, tener vitalidad, ser dedicados y honestos.

“Usted es responsable de asegurar que los problemas de la clase no estén fuera de control. Y de que su impacto en la capacitación sea mínimo y la autoestima de los participantes se mantenga intacta.”

Si usted está entrevistando potenciales instructores, determine sus fortalezas y debilidades en estas cinco categorías. Formule preguntas abiertas para evaluar las habilidades comunicativas de los candidatos. Analice situaciones de capacitación hipotéticas para poner a prueba sus habilidades de toma de decisiones y analíticas.

“Es fácil entender por qué tantos adultos tienen dificultad al momento que ingresan en una sala de capacitación. Que sus temores sean eliminados o agravados depende principalmente... del instructor.”

El trabajo de un instructor comprende tres categorías básicas: “prepararse para instruir, instruir y evaluar los resultados de la instrucción.” Asegúrese de que los instructores que supervisa tengan el control de estas tres áreas.

## **Prepararse para enseñar**

Toda persona que enseñe a adultos necesita contar con un plan de juego, al igual que un entrenador de fútbol. Los instructores deben fijar sus objetivos y planificar cómo lograrlos. No deben dejar nada librado al azar. Es importante estar preparado para hacer ajustes en la mitad del camino y cambiar la dirección ya que las cosas pueden no salir exactamente como uno las planeó. Los formadores deben asegurarse de que el equipamiento que utilizan funcione, configurar sus laptops con antelación y ensayar las presentaciones en PowerPoint. Los instructores que tengan pensado usar atriles deben asegurarse de contar con papel suficiente y buenos marcadores. Un instructor que en el medio de una presentación debe lidiar con nimiedades posiblemente interrumpa el impulso de la sesión y dañe la credibilidad del programa de capacitación.

## **El instructor como centro**

Los buenos instructores poseen el talento y la habilidad de motivar e involucrar a sus estudiantes. En una sala de clases repleta de adultos es preferible una interacción productiva que una disertación o un monólogo. Los alumnos que participan aprenden más. Los instructores deben dar abundantes oportunidades a los estudiantes para que formulen preguntas antes, durante y después de la clase. Los formadores deben ser generosos con su tiempo. La forma en que un instructor responde a las preguntas determina si los estudiantes lo considerarán accesible o intimidante. Los instructores deben usar el afianzamiento positivo. Deben ser pacientes y amigables y nunca manifestar frustración o enojo. Observe que la mayoría de los adultos, según hayan sido sus experiencias escolares de juventud, traerán una determinada predisposición a la sala de capacitación.

“Los seres humanos sencillamente no pueden escuchar durante más de 20 minutos sin perder algo de información.”

Inevitablemente, algunos problemas aflorarán. Los estudiantes con mala actitud posiblemente hablen mucho e interrumpan intencionalmente. Pueden discutir con el instructor y desafiar su autoridad. Otros pueden asistir por obligación pero luego rehusarse a participar, tomar notas, responder preguntas o realizar trabajos. El instructor debe hablar en privado con aquellos estudiantes que no cooperan y tratar de determinar qué es lo que los está molestando. Si un abordaje razonable del problema no lo resuelve, el instructor quizás se vea forzado a excluir a quienes continúen sin cooperar.

“No participar es un comportamiento que las personas adoptan para mantenerse desconectadas de una situación en particular.”

Hasta los instructores más experimentados se ponen nerviosos algunas veces. Para sentirse completamente cómodo frente a una clase se requiere mucha práctica. Los nervios se manifiestan de diversas maneras: A algunos instructores les cuesta mantenerse quietos; otros transpiran excesivamente o sienten un nudo en el estómago. Una forma de combatir los nervios antes de ingresar en la clase es imaginarse a uno mismo como instructor dando una clase magistral en la que todo fluye estupendamente.

“Siempre que tenga algo que decir, dígallo de forma tal de que pueda escucharse, comprenderse y que suene interesante.”

Los gerentes de capacitación y los instructores quieren que los alumnos reciban las presentaciones de manera acogedora. Los instructores deben hablar claro y en voz alta. Verifique los micrófonos previamente para asegurarse de que las personas sentadas en el fondo escuchen fácilmente, pero que la amplificación no aturda a los estudiantes de las primeras filas. Supervise las presentaciones de los instructores para verificar que no se apuren. Las clases no deben ser leídas o parecer conferencias, si bien los formadores pueden echar un vistazo a sus notas o programas. Los instructores deben demostrar interés genuino en el tema, aun si los alumnos ya escucharon el tema anteriormente en un contexto distinto. Esto significa involucrar la participación de todos y usar debates interactivos para evitar el aburrimiento.

## **Seguir el guión**

Antes de abocarse al tema en cuestión, los instructores deben revisar las metas y los objetivos del programa de capacitación con los estudiantes. En primer lugar, deben establecer la logística, es decir, aclarar los horarios de clase, cuántos días llevará el curso y qué trabajo se espera que realicen los estudiantes. Los estudiantes deben conocer exactamente lo que harán en el curso para así cumplir con las demandas de la capacitación. Los instructores deben impartir instrucciones claras para cada prueba y cada ejercicio, y deben revisar regularmente los contenidos antes de pasar al siguiente tema. Si bien los instructores deben respetar la programación del curso, también deben poder ser flexibles para ayudar a los estudiantes que imprevistamente presenten una dificultad con alguno de los materiales.

“Uno de los temores más grandes de los instructores nuevos es no ser creíbles. Estar preparados es el antídoto contra este temor.”

La participación en clase es crucial para tener una experiencia de capacitación positiva. Los estudiantes deben formular preguntas. Transcurrida aproximadamente media hora de trabajo con el material, el formador debería abrir la etapa de preguntas. Lo que se busca es asegurar que los alumnos comprendan lo que el instructor está enseñando. Una forma que tienen los instructores de determinar si los estudiantes comprenden el material es pedirles que citen ejemplos o creen casos hipotéticos. Enseñe a los instructores a no evadir o subestimar la validez de cualquier pregunta que haga un estudiante. Los instructores deben brindar respuestas sólidas o saber admitir cuando no conocen la respuesta, pero comprometerse a investigarla. Preocuparse por hacerlo reforzará la credibilidad que le tengan sus estudiantes.

“La mayoría de los instructores trabajan en organizaciones en las cuales la retroalimentación no refuerza o desarrolla rendimientos de excelencia.”

El material de capacitación utilizado adecuadamente optimiza la experiencia de aprendizaje, pero también puede debilitar la presentación de un instructor. Algunos cuadros atractivos que se muestran con proyector pueden ser muy abrumadores y difíciles de seguir. Los instructores inexpertos pueden confiarse demasiado en la ayuda audiovisual. El PowerPoint es muy popular y útil, pero los instructores deberían evitar depender enteramente de los dispositivos tecnológicos para sus presentaciones. Deben poder continuar con la presentación cuando falla la electricidad o las máquinas no funcionan correctamente.

“Es alarmante descubrir la cantidad de gerentes de capacitación que no observan el desempeño de sus instructores.”

Los rotafolios siguen siendo el material de capacitación más usado, si bien no son particularmente eficaces en recintos grandes. Los instructores deben colocar los rotafolios de modo tal que todos puedan ver la hoja entera. Recuérdeles que escriban en letras grandes y se limiten a siete renglones por página. Los rotafolios son cómodos porque las páginas pueden arrancarse y colocarse en la pared.

## Evaluación de los resultados

Evalúe las habilidades de sus presentadores midiendo qué tan bien sus alumnos usan la información aprendida. Los instructores pueden medir el progreso de sus alumnos formulando preguntas y repartiendo cuestionarios. La inmediatez de la retroalimentación diaria les permite a los alumnos acordarse más fácilmente de lo que quieren decir.

“La retroalimentación motivacional y de desarrollo generalmente ayuda a que los instructores eviten problemas graves de desempeño.”

Utilice encuestas de evaluación al terminar el curso para determinar las mejoras que deban hacerse al programa y al personal de capacitación, y si debe corregir el curso antes de ofrecerlo nuevamente. Averigüe qué piensan los participantes del contenido, la duración y la estructura del material. ¿Les gustó el enfoque utilizado por el instructor? ¿Cuáles fueron sus puntos fuertes y débiles? ¿Cómo puede mejorar el instructor? ¿Qué cosas se hicieron bien? Los educadores meticulosos muestran una buena predisposición para analizar su trabajo y tratar de mejorarlo. El seguimiento es crucial para determinar si los alumnos aplican el conocimiento adquirido recientemente en su trabajo. Dado que la observación directa puede no ser posible o práctica, los supervisores de alumnos pueden proporcionar retroalimentación oral y escrita.

## Dirigir instructores

Cuando usted supervisa instructores, los datos de seguimiento que éstos recogen lo ayudan a orientar su desempeño. Al igual que otros empleados, los instructores confían en la retroalimentación de sus superiores. Al igual que los directores de escuela que van a observar a las maestras, los gerentes deberían observar a sus instructores en acción y, cuando sea práctico, brindarles retroalimentación justo al término de la clase. Lleve a cabo revisiones formales periódicas. Procure que sus instructores mejoren en áreas problemáticas y sigan esforzándose en las áreas en las que sobresalen.

“Sin perjuicio de lo que haga su gerente de capacitación, usted es 100% responsable de su propio desarrollo y su carrera.”

Utilice evaluaciones anuales para que los instructores sepan si cumplen, superan o no alcanzan los estándares de desempeño establecidos. Reconozca y recompense a los instructores que lo merezcan. Los premios pueden ser certificados de regalo, tiempo de descanso adicional, mayores responsabilidades, estacionamientos especiales o elogios en público. Las posibilidades son ilimitadas. Las gratificaciones y los aumentos salariales son siempre bienvenidos, aunque hay estudios que demuestran que los empleados valoran el reconocimiento por sobre todo. Si usted muestra aprecio por el esmero de una persona, esa persona se lo retribuirá con un esfuerzo renovado.

“Francamente, la excelencia es un bien poco frecuente en el entorno laboral de hoy.”

El desarrollo de instructores de primer nivel debería ser una prioridad de los gerentes que supervisan cursos de capacitación. Una buena comunicación ayuda a garantizar que sus instructores trabajen diligentemente para cumplir con las pautas de desempeño de su sistema de capacitación. Establecer estándares puede ser un desafío, en particular si los instructores de larga data no están acostumbrados a que se los evalúe. La solución es incluir a instructores experimentados para que creen e implementen su sistema de seguimiento de desempeño.

Recuerde que la implementación no ocurrirá automáticamente. Los sistemas no operan por sí solos. Sea diligente y mantenga la palabra empeñada. Los gerentes de capacitación que dicen que se reunirán con los instructores cada cuatro meses y luego no lo cumplen pueden dañar la credibilidad de su sistema de capacitación. Mantenga la coherencia para sostener el entusiasmo de sus instructores. Hay mucho en juego.

## Sobre los autores

**Bob Powers** fue presidente de una empresa dedicada a mejorar el desempeño en el lugar de trabajo. **William J. Rothwell**, profesor de desarrollo de recursos humanos en la Pennsylvania State University, es un experimentado autor y editor.

---

---