

THE TRAINING DESIGN MANUAL

THE COMPLETE PRACTICAL GUIDE
TO CREATING EFFECTIVE AND
SUCCESSFUL TRAINING PROGRAMMES

TONY BRAY

INCLUDES
A WEBSITE TO
FREE TRAINING COURSE
MATERIALS

Libro Manual para el diseño de capacitación

Una guía práctica y completa para crear programas de capacitación eficaces y exitosos

Tony Bray

Kogan Page, 2006

También disponible en: Inglés

Reseña

Este libro es un verdadero manual – consiste casi enteramente de viñetas, diagramas de flujo, gráficos y pequeños dibujos. Si eso no le parece suficiente, incluye un CD-ROM que proporciona plantillas e ideas adicionales. El enfoque de Tony Bray es totalmente práctico; está menos interesado en teorías que en listas de actividades. Le encanta la nemotecnia y los juegos, aunque algunos parecen medio tontos – pero seguramente funcionan. El estilo del libro es amigable y eficaz. De hecho, Bray puede abrumarlo por completo con ideas que hay que probar. *BooksInShort* recomienda este libro a los gerentes de recursos humanos y a aquellos que deseen transmitir a sus empleados nueva información, procesos o experiencias, o ayudarlos a pulir lo que ya saben.

Ideas fundamentales

- “DESIGN” es el acrónimo en inglés que describe los pasos para llevar a cabo un buen programa de capacitación.
- Para rediseñar el programa de capacitación de su compañía, haga un “análisis de necesidades de aprendizaje”.
- El análisis puede ser formal o informal.
- Entregue una propuesta escrita a la gerencia que explique el contenido, las necesidades, el enfoque y el costo del nuevo programa de capacitación.
- Cuando usa el modelo “STAR” (por sus siglas en inglés), usted “estimula el interés, transfiere ideas, aplica el aprendizaje y repasa”.
- Las distintas personas asimilan la información de manera diferente.
- Un diseñador de capacitación crea un detallado programa de enseñanza para el capacitador.
- Antes de poner en marcha un programa de capacitación, lleve a cabo un programa piloto.
- Evalúe la capacitación para asegurar de que satisfaga necesidades y tenga buen resultado.
- Evaluar y retocar el programa de capacitación puede ser un proceso largo.

Resumen

Seis pasos para un programa de capacitación

Las corporaciones con operaciones internacionales fueron las primeras en usar DESIGN (por sus siglas en inglés), el programa de seis pasos que se describe a continuación; en realidad, es una buena guía para organizaciones de cualquier tamaño y alcance que quieran capacitar a sus empleados:

1. **“Definir las necesidades de aprendizaje”** – ¿Quién necesita aprender qué y por qué? Para saberlo, tal vez tenga que hacer un análisis de necesidades de aprendizaje.
2. **“Explorar las opciones de aprendizaje”** – Identifique y evalúe los recursos y proveedores internos y externos. Escriba una propuesta para satisfacer necesidades no satisfechas.
3. **“Secuenciar el aprendizaje”** – Determine qué actividades de capacitación son necesarias y genere una secuencia lógica de ellas. Inclúyala en su propuesta final.
4. **“Iniciar programas piloto”** – Desarrolle el programa de capacitación, pruebe una versión piloto, obtenga retroalimentación y retoque el programa.
5. **“Poner en marcha”** – Implemente el programa y empiece la capacitación.

6. “Ahora repasar y relanzar” – Evalúe la retroalimentación y modifique lo necesario.

Cómo hacer un análisis formal de las necesidades de aprendizaje

No puede crear un programa de capacitación exitoso sin antes entender sus metas. ¿Cuál quiere que sea el resultado de la capacitación? Relate la historia de la necesidad de capacitación, el resultado ideal, el tiempo necesario para el cambio o la mejora, y el modo en que la capacitación beneficiará al negocio. Sea detallado y específico. Determine a quiénes consultará, cómo percibirán sus preguntas y qué información pueden darle los consultores para ayudarlo a evaluar necesidades de aprendizaje. ¿Cuáles son los aspectos demográficos de quienes requieren capacitación – nivel escolar, habilidades, cultura, idioma, ubicación y estilos de aprendizaje? ¿Quién pagará el desarrollo e implementación de la capacitación?

“La capacitación es cualquier tipo de proceso diseñado para facilitar el aprendizaje del público objetivo”.

Un análisis formal incluye métodos escritos, verbales, interactivos y semi-interactivos, tales como entrevistas, grupos de enfoque, pruebas, cuestionarios y observación, así como revisiones de muestras de trabajo, registros de desempeño de los empleados y formas de retroalimentación de los clientes. Los métodos que elija determinarán el grado de precisión, detalle, objetividad, viabilidad, relevancia y profundidad de la información que recopile.

Cómo hacer un análisis informal

Cree estos tres útiles diagramas para evaluar las necesidades de aprendizaje de un grupo de manera más informal:

1. Haga un diagrama que liste a los miembros del equipo, las tareas que desempeñan, su nivel de desempeño en cada tarea y el nivel de desempeño que usted desea.
2. Haga otro diagrama de tres columnas: Coloque las “entradas” (recursos) en la primera columna, y las “salidas” (lo que produce el equipo) en la tercera columna. En la columna central, escriba las actividades o procesos de trabajo que transforman las entradas en salidas. Luego haga un nuevo diagrama que muestre cada proceso de trabajo en un pequeño óvalo propio. Use flechas para mostrar el flujo de actividad. Anote cuántas veces una flecha “va hacia” una actividad en comparación con las que “sale de” esa actividad. Este diagrama lo ayuda a evaluar la eficacia de los procedimientos de su organización y a ver lo que se debe mejorar.
3. Haga otro diagrama de tres columnas. Liste los principales objetivos de negocio en la columna de la derecha. Transfiera su lista de procesos de trabajo a la columna de la izquierda. Analice cómo se relacionan los procesos de trabajo con los objetivos. Identifique qué procesos de trabajo debe modificar para alcanzar sus objetivos.

Cómo escribir la propuesta

Una vez recopilada la información sobre las necesidades de capacitación de su organización, está listo para escribir una propuesta. Identifique la duración de la capacitación que propone, incluya tiempos de inicio y fin; averigüe el tamaño del grupo; determine el número de empleados que necesitan la capacitación y cuántos capacitadores requiere. ¿Será en sus instalaciones o fuera de ellas? ¿Qué tan interactiva será la capacitación? ¿Será un curso práctico o teórico? Decida si la capacitación será abierta, impartida por un capacitador o una combinación de ambas, y especifique el equipo y las instalaciones necesarios. Si propone actividades inusuales o experimentales, como estudios de campo, explique por qué valdrá la pena el costo adicional.

“Contacte a una gran variedad de gente en la compañía para ver si algo de lo que tienen, o de lo que son responsables, podría afectar, aunque fuera levemente, el tema que usted desarrolla”.

Incluya los siguientes elementos en su propuesta:

- Índice
- Descripción del problema: los resultados del análisis de necesidades de aprendizaje.
- Explicación de los problemas que resolverá la capacitación – y los que no resolverá.
- Descripción de las opciones disponibles, y las ventajas y desventajas de cada una, incluyendo los métodos de capacitación y los recursos que requieran. Prepare un horario para desarrollo, pruebas, implementación y revisión.
- Recomendación para comprar un producto de capacitación existente o para desarrollar uno nuevo internamente, y un análisis de costos y beneficios de cada opción que presente.
- Información básica, como su nombre, información de contacto y firma. Incluya documentos de apoyo en un apéndice

Etapas del aprendizaje

Las personas evolucionan de un estado de incompetencia inconsciente a uno de incompetencia consciente, competencia consciente y, por último, competencia inconsciente. El papel del capacitador cambia de facilitar a entrenar y asesorar mientras el alumno avanza en estas etapas. Las distintas personas tienen estilos de aprendizaje diferentes. Por ejemplo:

- “**Activistas**” – Prefieren experiencias personales y concretas.
- “**Reflexivos**” – Observan y estudian a otros.
- “**Teóricos**” – Deben entender la teoría antes de actuar.
- “**Pragmáticos**” – Prefieren experimentar y descubrir a su manera, en vez de que alguien describa la experiencia.

“Inevitablemente, su proceso de diseño tomará más tiempo de lo esperado”.

Los alumnos tienden a pasar la mayor parte del tiempo y a obtener el mayor beneficio de actividades de aprendizaje que coincidan con su estilo de aprendizaje. Y

filtran la información a través del modelo “VAKBASIC” (por sus siglas en inglés):

- **“Visual”** – La mayoría de las personas prefiere este canal de comunicación.
- **“Auditivo”** – Algunos alumnos recuerdan más fácilmente lo que escuchan.
- **“Cinestético”** – Algunas personas aprenden mediante experiencias físicas o táctiles.
- **“Grande”** – Algunos se centran en el cuadro completo; otros, en los detalles.
- **“Alejado”** – A algunas personas les atraen las nuevas ideas; otras tienden a rehuirlas.
- **“Igual”** – Algunos prefieren las cosas como están, mientras que otros buscan cambios.
- **“Interno”** – Algunas personas son introvertidas para procesar nueva información, mientras que otras se enfocan en recursos externos.
- **“Persuasivo”** – Algunos necesitan encontrar nuevas ideas varias veces o durante un tiempo para aprender o cambiar.

“Si a las personas no les interesa aprender, por buenos que sean los materiales y el diseño, es poco probable que obtengan un beneficio real de la capacitación”.

Sus preferencias personales de aprendizaje podrían no ser las mismas que las de sus alumnos. Use materiales de aprendizaje variados para atraer a un grupo inevitablemente diverso de alumnos. El éxito de su capacitación dependerá de esto. Puede controlar el diseño de la capacitación, pero tiene menos control sobre los alumnos, y mucho menos sobre la cultura de su organización. Por ello, desde el inicio, debe mostrar respeto a los estilos de aprendizaje individuales.

Cómo escribir el curso de capacitación

Investigue cuál es la información específica de la compañía que debe incluir en su curso y si debe cumplir con ciertas políticas o estándares.

“Gran parte del éxito de un curso depende del lugar: si la distribución de asientos no está bien o hay poco sitio en la sala, habrá una dificultad adicional que el capacitador tendrá que superar”.

Para reflexionar sobre el contenido del curso con un equipo, escriba cada idea en una nota autoadhesiva y organícelas en una superficie grande. Luego agrupe y reagrupe las ideas según su similitud, temas y secuencias lógicas. Busque huecos y duplicaciones. Decida si el contenido será abierto, impartido por un capacitador o una combinación de ambos, y prepare un horario acorde. Use el modelo “STAR” (por sus siglas en inglés) para crear un contenido de capacitación interesante, placentero y eficaz:

- **“Estimular el interés”** – Incorpore diversión y entusiasmo en el curso. Establezca contacto personal con los alumnos antes de empezar la capacitación. Cree un entorno amable en la sala de clase mediante la distribución de asientos, carteles y otros elementos de diseño.
- **“Transferir ideas”** – Varíe las actividades de la sala de clase, incorpore historias, analogías, oportunidades interactivas, presentaciones, demostraciones, nemotecnia, interpretación de papeles, visualización, gráficos o diagramas, conversaciones y presentaciones en video o DVD.
- **“Aplicar el aprendizaje”** – Use juegos, parodias, interpretación de papeles, actividades en equipo, ejercicios prácticos, experimentos y concursos para que los alumnos apliquen lo que aprenden.
- **“Repasar”** – Determine si la capacitación es eficaz. Las pruebas y evaluaciones son útiles, pero los cambios mensurables de los resultados son aún más significativos. Dé seguimiento y mida la diferencia antes y después de la capacitación. Use formas de evaluación para saber lo que piensan los participantes sobre la capacitación.

Capacite a los capacitadores

Para orientar a los capacitadores que impartirán las sesiones, haga un plan detallado que les diga exactamente qué hacer y cuándo. Deje claros los objetivos del curso e incluya los criterios para medir el desempeño. Dé un nombre a cada sesión, incluya los horarios de inicio y fin, y la duración de cada parte de la lección. Explique los detalles administrativos y dónde serán las sesiones. Un plan “dietético” (sin detalles) muestra los puntos principales y el orden en el que se abordarán en la capacitación. Asegúrese de que el patrocinador del proyecto apruebe el plan detallado de sesiones.

“De ser posible, programe una reunión de revisión en la mañana siguiente al curso piloto, para que todas las personas clave puedan repasar los acontecimientos cuando todavía los recuerdan bien”.

En la primera sesión, el capacitador debe explicar cómo procederá el curso, qué aprenderán los alumnos y si responderá a preguntas durante o al final de la clase. Al inicio de cada sesión, los capacitadores pueden atraer el interés de los alumnos al explicar por qué esa información es relevante para ellos. Al final de cada sesión, el capacitador debe resumir lo que abarcó la sesión.

Haga un programa piloto de capacitación

La mejor manera de saber si un programa de capacitación alcanzará sus metas es probarlo. Haga un programa piloto de capacitación en tres etapas:

1. **Antes** – Diga a los participantes potenciales cómo inscribirse en la clase y explique los prerrequisitos. Dé a los participantes una lista de lecturas previas a la clase. Coloque letreros que indiquen la ubicación de la sala. Asegúrese de que los participantes del programa piloto sean representativos de los alumnos que tomarán el curso.
2. **Durante** – Proporcione etiquetas con nombres, herramientas de evaluación, material impreso o libros de trabajo, materiales o equipo de capacitación y formas para escribir notas o actividades.
3. **Después** – Pida a los participantes que llenen una forma de evaluación del curso. Haga una evaluación después de la capacitación y modifique lo que sea necesario.

Cómo poner en marcha la capacitación

Cuando esté diseñado el programa, asegúrese de que todos entiendan a quién le pertenece, quién lo actualizará, cuál será su ciclo de vida y cómo lo “venderá” a los participantes. Una vez que lo ponga en marcha, podrían surgir problemas. Al obtener retroalimentación, determine la gravedad de los problemas, hable de sus hallazgos con el patrocinador o equipo del programa, haga cambios y láncelo de nuevo.

Sobre el autor

Tony Bray ha diseñado muchos talleres y cursos, y ha publicado numerosos artículos sobre la capacitación de empleados.
