

UADE

VIRTUAL



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

UVA 3

Capacitación y Desarrollo
dentro del área de RRHH



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

Ha sido realizado por la profesora:



Lic. Verónica Saiz

ÍNDICE

1. Introducción
2. Roles funcionales
 - 2.1. El administrador
 - 2.2. El diseñador
 - 2.3. El coordinador
 - 2.4. El asesor
3. Roles auxiliares
 - 3.1. El experto en contenidos
 - 3.2. El modelo interno
 - 3.3. El validador
 - 3.4. El agente de cambio
4. Bibliografía



1. INTRODUCCIÓN

El servicio de capacitación precisa, para su eficaz desempeño, el cumplimiento de ciertos roles que hacen posible su concreción. Nosotros identificamos y analizaremos dos tipos de roles que resultan más perceptibles:

ROLES FUNCIONALES	ROLES AUXILIARES
<p>Son aquellos que se observan en el ejercicio directo de la actividad, es decir, que aparecen en el momento en que la actividad de capacitación se ejerce como tal.</p>	<p>Son aquellos que no operan directamente en la actividad de capacitación, pero la hacen posible en la medida que aportan los elementos para concebir una acción de aprendizaje.</p>
<p>Estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ el administrador de la capacitación, ➤ el diseñador de programas y recursos educativos, ➤ el coordinador de situaciones de aprendizaje, ➤ el consultor en cuestiones de capacitación. 	<p>Estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ el experto en contenidos, ➤ el modelo interno, ➤ el validador, ➤ el agente de cambio.

2. ROLES FUNCIONALES

Veremos primero cada uno de los roles funcionales.

2.1. El administrador

El administrador de capacitación es un dirigente más de su organización y sólo difiere de los otros por la materia que administra. Algunas de las tareas propias de este rol son:

- las políticas de capacitación,
- la detección de necesidades,
- la planificación,
- la asignación de prioridades
- la obtención y administración de recursos,
- el control de los resultados.

El servicio de capacitación podrá adquirir diversas formas y diferentes grados de organización. En cualquiera de sus formas, de alguna manera se administrará.

En forma tácita o explícita, el servicio de capacitación responde a ciertas **políticas e ideologías de la organización**. Así, se fijan de alguna manera las **prioridades** y se determina lo que es una **necesidad** de capacitación y lo que no lo es. Entonces, se acuerda qué se hará frente a lo que se definió como necesidad, se obtienen los recursos para hacerlo y finalmente se establece en qué medida lo que se hizo fue útil y adecuado.

También puede no hacerse nada. “No hacer” es una decisión de calidad gerencial de una organización, por más que sea inconsciente o la consecuencia de posturas equivocadas.



Recordemos que la capacitación siempre existe. Si algo debe ser hecho y hay una fuerte decisión en ese sentido, las personas, de alguna manera, encontrarán el camino para saber cómo hacerlo.

Pero ¿quién “gerencia” en ese caso el proceso educativo? Siempre hay alguien que “gerencia” la capacitación, como siempre hay alguien que “gerencia” los recursos económicos, físicos o comerciales.

2.2. El diseñador

Una vez que se han definido una necesidad y su marco de referencia, el diseñador es quien debe generar la respuesta educativa con la que van a ser atendidos. Para diseñar se requieren habilidades diferentes que para coordinar clases. Además, hay personas que son mucho más eficientes planificando la actividad educativa que ejecutándola. Por eso, el rol del diseñador en los últimos años se diferenció de la persona que actúa como instructor.

Los diseñadores desarrollan distintas actividades, ya que se han entrenado especialmente para alcanzar el grado de sofisticación que esas actividades requieren.

Veamos algunas de ellas:

- Como “libretistas” de una clase o situación de aprendizaje. Pueden realizar:
 - guía de un role playing,
 - texto de un rol taking,
 - guía de estudio,
 - secuencia de instrucción programada,
 - texto de un audiovisual,
 - ejercicios prácticos,
 - sistemas evaluativos.

- **Selección de contenidos a enseñar:** los diseñadores deben trabajar con los expertos en contenidos para asegurar que se haga una adecuada selección curricular, que se ordenen adecuadamente los contenidos, que no se omitan partes que dificultan el aprendizaje, ni se incorporen contenidos que molesten por ser innecesarios.

- **Selección estratégica:** los diseñadores deben elegir la mejor manera de enseñar esos contenidos a los destinatarios asignados, en esa organización, con esos medios y esos plazos específicos. Además, deben proveer alternativas al administrador que señalen las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

2.3. El coordinador

El coordinador es el **responsable de generar** lo que llamamos “**situación de aprendizaje**”, ya que es quien **crea condiciones** para que los adultos aprendan.

Lo que se va a enseñar deberá ser aprendido en todos los casos. Por eso, debemos reconocer que no existe un diseño perfecto que pueda contemplar de antemano todas las variables que se presentarán durante una situación de aprendizaje. Esas variables son las que conciernen al coordinador.

¿Por qué? Porque el coordinador, entre otras cosas, debe:

- saber manejar los **fenómenos psicológicos** del aprendizaje (individual o grupal),
- ser capaz de **generar sistemas de relaciones estimulantes** para el aprendizaje,
- manejar el **conflicto potencial** que puede presentarse,
- saber cambiar de **estrategia educativa** si la que fue prevista en el diseño no resulta oportuna,
- controlar los **tiempos y el ritmo** de la actividad,
- saber **comprobar el aprendizaje** y generar **oportunidades de recuperación** para aquellos participantes que tengan dificultades,
- establecer **adecuados vínculos** con el grupo de los que aprenden,
- tener una acentuada **vocación de servicio**.

El coordinador nunca debe ubicarse como “centro” de la situación de aprendizaje, ya que son los participantes quienes deben ocupar ese lugar. Por eso, el coordinador debe **garantizar una adecuada regulación de los contenidos del aprendizaje en función de las necesidades de la organización**.

2.4. El asesor

Este rol está vinculado con diversas formas de intervención de la persona a cargo de capacitación, en actividades que no son de capacitación.

Esas tareas pueden ser:

- la descripción de puestos,
- la selección de personal,
- los planes de carreras,
- otras funciones organizacionales en las cuales la proximidad de la actividad de capacitación es muy grande.

3. ROLES AUXILIARES

Veremos ahora en qué consisten los distintos roles auxiliares.

3.1. El experto en contenidos

Es la persona que **domina los conocimientos** que se deben administrar. Todos le reconocen un dominio completo y exhaustivo de la materia en cuestión, aunque no necesariamente sea la persona que mejor uso hace de ellos o que mejor se desempeñe.

En general, son personas con tendencia a “coleccionar” todas las comunicaciones, artículos, reglamentos, etc., que tienen que ver con el contenido. Por eso decimos que funcionan como “**banco de datos**”.

Con frecuencia, tienen una visión “enciclopédica” de la materia y creen que para un buen desempeño, las personas deben saber “todo” lo que se conoce sobre el tema. Si les diésemos “vía libre” a los expertos en contenidos, tendríamos actividades de capacitación interminables, y los participantes terminarían confundidos sin saber qué es lo relevante.

Sin embargo, son fundamentales en la preparación de respuestas educativas y está en la habilidad del *diseñador* la responsabilidad de seleccionar aquellos conocimientos realmente útiles en relación con los objetivos.



Debemos recordar que en capacitación los tiempos son siempre muy escasos. Sin embargo, debemos esforzarnos en **no "compactar" conocimientos** y saber que es preferible un **adecuado desarrollo de los más relevantes**, que un inadecuado tratamiento que genera confusión y olvido.

3.2. El modelo interno

Todo proyecto educativo tiene sentido en la medida en que ayuda al logro de un desempeño del que no se dispone. Sin embargo, esto no es tarea fácil, ya que muchas veces quienes deben alcanzar ese desempeño presentan temores, desconfianza y dudas sobre las posibilidades de hacerlo.

Dentro de un grupo, sin embargo, es común encontrar a **alguien que ya está desempeñando el comportamiento deseado**, o bien se acerca bastante al mismo. Decimos entonces que esta persona es un modelo interno.



EJEMPLO

Siempre habrá, por ejemplo, un vendedor más organizado que los demás o un supervisor que logra mejor clima entre su gente.

La misión de este rol es **demostrar que el logro de la conducta propuesta es posible y deseable**. Para que esto funcione, al modelo interno le tiene que "ir bien" y tiene que ser una de las personas a quien la cultura de la empresa, de alguna manera, reconoce y premia.

El modelo interno es la persona **a quien todos intentarán imitar** si no se hiciese ninguna acción educativa formal. Por lo tanto, si la actividad de aprendizaje propusiese una conducta distinta, deberá fundamentarse con gran claridad la razón de ser de esta expectativa de cambio y debería contar con un respaldo político explícito, claramente sustentado por otras acciones organizacionales que señalen la dirección del cambio.

Además, la conducta del modelo tiene que ser reconocida **como un factor de éxito de una persona exitosa**. Si, en cambio, los exitosos de una empresa consiguen sus logros por otros caminos legítimos, deberíamos preguntarnos si la conducta elegida para el aprendizaje es la correcta.

3.3. El validador

Cuando nos referimos al experto en contenidos, mencionamos su valor como “banco de datos” y a la necesidad de hacer una selección de esos datos para configurar un contenido adecuado al requerimiento de aprendizaje.



La persona que puede realizar esa **selección** es el validador. Es una persona que frecuentemente tiene un conocimiento menos completo que los expertos en contenidos, pero tiene mucho más claro **el valor de cada conocimiento en relación con el logro de un desempeño**.

En un plano de “validador puro” y “contenidista puro” (ninguno de estos tipos existen en la realidad), los expertos en contenidos “puros” consideran que todos los conocimientos de una materia son idénticamente valiosos y los validadores “puros” consideran que con “saber dos o tres cositas” se puede trabajar bien. Por eso, si hiciésemos lo que el validador “puro” dice, estaríamos llevando al participante a una confusión semejante a la que lo llevaríamos si le hiciéramos caso al experto en contenidos “puro”, solo que por los motivos contrarios.

Entonces, la calidad profesional del diseñador permitirá la selección adecuada de material, que a menudo será considerada insuficiente por el experto en contenidos y exagerada por el validador.

Finalmente, debemos señalar que el aporte del validador es muy importante para definir la **magnitud de las prácticas** que deberán incorporarse en la actividad educativa.

3.4. El agente de cambio

En las organizaciones, si bien todos participan de diferente manera en la **concreción o el fracaso de los cambios**, es solo un **grupo reducido** quien los inspira. Estas personas, en muchos casos, se encuentran en **posiciones de poder**, y es lógico que sea así porque cambiar la realidad es parte natural de su función.

Pero estos no son los únicos agentes de cambio, y muchas veces ni siquiera son quienes los proponen.

Existen **otras personas que influyen** aquellas que finalmente deciden. Estas personas influyen, entre otras cosas, con:

- su pensamiento,
- su capacidad de propuesta,
- su claridad estratégica,
- su visión del negocio y del entorno.



Los agentes de cambio son personas que raramente construyen el futuro, pero lo **diseñan**. Dado que la capacitación es un sistema de respuestas relativamente lentas, es fundamental que los responsables de los procesos **de aprendizaje estén muy cerca de los agentes de cambio** para anticipar cuanto sea posible lo que se está pensando hacer, y percibir cómo se visualizan los escenarios futuros.

Los agentes de cambio son personas que parecen estar en una dimensión distinta del presente. Cuando hablamos con ellos, es posible que nos presenten mil ideas, y ellos son los primeros en saber que solo algunas de ellas llegarán a concretarse. Es la habilidad del capacitador la que le permitirá descubrir cuáles serán aquellas, porque en general son personas que, cuando confían en el capacitador, se muestran abiertas y dispuestas al diálogo.

En la mayoría de los casos, son personas muy bien informadas, que no se asustan por los problemas y disfrutan de generar ideas sobre cómo resolverlos.

SÍNTESIS

Para sintetizar, debemos resaltar que es muy importante **no confundir roles con puestos**: no debemos pensar que los roles son necesariamente desempeñados por diferentes personas. En muchos casos, una misma persona debe asumir varios roles. En esas situaciones, se deberá enfatizar la preparación de la misma y estar dispuesto a recurrir a ayudas externas si la complejidad de la situación lo requiere.

Bibliografía

- » **Blake, O. J. (1997).** *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones.* Buenos Aires: Macchi. pp. 76-85.