



# **FORMACIÓN DE FORMADORES**

**2019**

---

## OBJETIVOS

Se espera que al finalizar este curso, los participantes se encuentren en condiciones de:

- ✓ **Adeguar su desempeño como formador a los requerimientos institucionales y a los de la educación de adultos.**
- ✓ **Realizar una planificación didáctica reconociendo la utilidad de esta herramienta para la previsión y organización de toda situación de enseñanza - aprendizaje.**
- ✓ **Desarrollar una práctica pedagógica utilizando recursos metodológicos y comunicacionales que faciliten una recepción clara y coherente de las ideas, y promuevan la participación y producción grupal.**
- ✓ **Demostrar seguridad frente a un grupo de aprendizaje, consiguiendo captar la atención de cada uno de sus miembros. Reconocer fortalezas y dificultades personales en relación con el desempeño docente.**
- ✓ **Demostrar interés por superar los aspectos más débiles de su actuación como formador.**

## **LA CAPACITACIÓN**

### **¿Qué entendemos por capacitación?**

*Entendemos por capacitación al proceso educativo intencional y sistemático.*

Como todo proceso educativo, supone que los participantes incorporen *nuevos conocimientos, habilidades o actitudes*, o bien *adapten u optimicen* los que ya poseen.

La capacitación al actuar sobre los conocimientos, habilidades y actitudes, es una *herramienta de la gestión organizacional*, que *procura poner a sus miembros en condiciones de hacer lo que se requiere que hagan en sus puestos de trabajo*.

Además, las organizaciones *se modifican permanentemente*. El cambio constituye una constante, debido a factores externos (modificaciones en su entorno, en su mercado, en sus competidores, en las necesidades de sus clientes, en el avance de la tecnología, etc.) y de factores internos (expectativas de sus miembros, cambio en los procesos productivos y de sus recursos materiales, etc.).

Por último, y no por ello menos importante, la capacitación constituye una *oportunidad para el desarrollo de las personas*, partiendo de la convicción de que nadie puede adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, sin modificarse en forma personal.

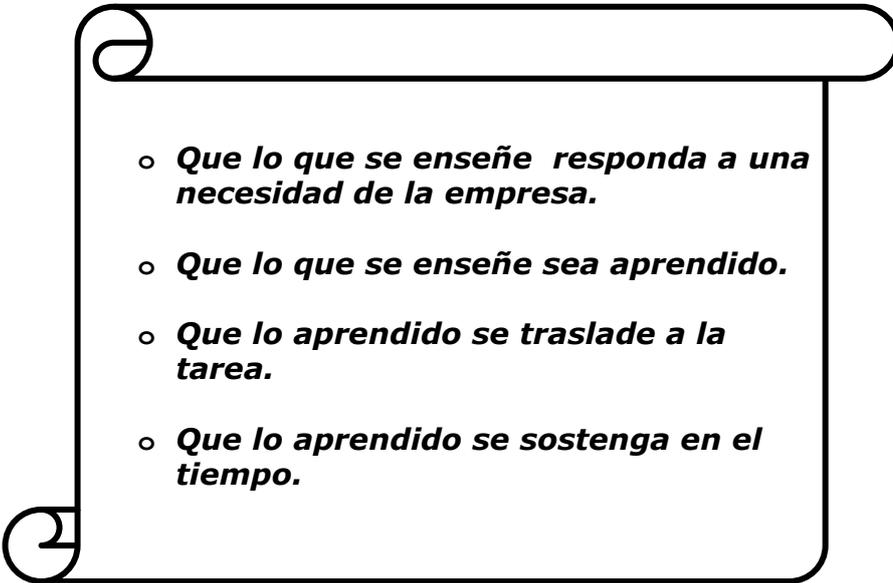
*En síntesis, no habrá desarrollo de la organización sin desarrollo de las personas, ni habrá desarrollo de las personas sin que suceda alguna forma de desarrollo en la organización que las contiene.*

---

## ¿ Qué le requiere la organización a la capacitación?

Presentamos a continuación los **requerimientos** que la empresa le hace a la capacitación.

La capacitación es parte integrante de un sistema mayor que es la propia organización, a la que se subordina en carácter de **servicio**. Por lo tanto, debe ajustarse a sus requerimientos. Estos son:

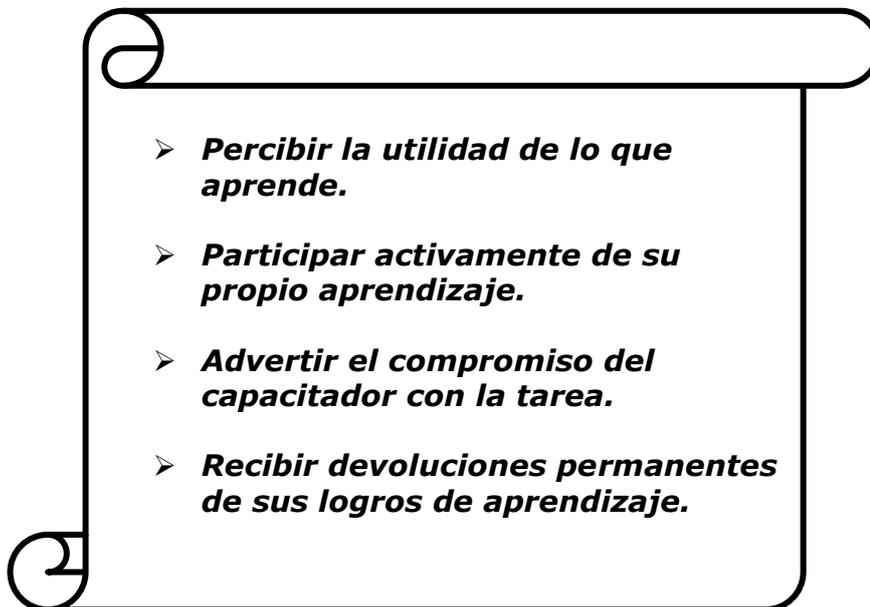
- 
- *Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la empresa.*
  - *Que lo que se enseñe sea aprendido.*
  - *Que lo aprendido se traslade a la tarea.*
  - *Que lo aprendido se sostenga en el tiempo.*

**Esta es la gran responsabilidad y el desafío de todos los que de alguna manera desarrollamos acciones de capacitación.**

## ¿Qué le piden los adultos a la capacitación?

Entre los requerimientos que los adultos le hacen a la capacitación, nos detendremos fundamentalmente en aquellos vinculados con su propia **motivación para aprender**. Del factor motivacional dependen en gran medida los resultados que se puedan lograr.

Para que un adulto se sienta motivado a aprender de manera sistemática, necesitará básicamente lo siguiente:



Veamos cada uno de estos requerimientos en detalle...



## La percepción de la utilidad de lo que se aprende

"Sin duda la motivación más importante que desarrolla un adulto ante una propuesta de capacitación, proviene de la percepción de su utilidad. [...] El adulto sabe que su capacidad de aprender está limitada por una serie de factores que van desde su tiempo disponible hasta sus propias limitaciones como sujeto de aprendizaje...".

También debemos agregar a estas limitaciones conscientes, otro tipo de limitaciones, de naturaleza generalmente inconsciente, que se encuentran en la base de toda situación de cambio (y todo aprendizaje lo es): el *miedo a la pérdida de lo conocido*, es decir, a la pérdida de aquello a lo que las personas ya están acostumbradas, y el *miedo ante la nueva situación* que se presenta como amenazante. Se trata de la aparición de un conflicto ambivalente: en parte, se quiere y acepta el cambio, y en parte se lo rechaza.

Ahora bien, frente a lo nuevo, no todas las personas reaccionan de la misma manera; algunas lo asumirán como una situación personal superadora, otras como un obstáculo a sortear sin percibir claramente su beneficio y quizás una amplia mayoría se mantenga expectante.

Los capacitadores, debemos esperar que estos sentimientos estén presentes cuando desarrollemos nuestra tarea.

Si tenemos en cuenta esta realidad, nuestra responsabilidad consistirá en desarrollar una **metodología adecuada** que nos permita *detectar y transformar favorablemente esta situación amenazante que genera lo nuevo*.

En gran parte, la utilidad que un adulto puede atribuirle a una situación educativa, depende de cómo se le presente dicha situación, del grado en que le resulte atractiva, del interés que pueda despertarle.

## **La necesidad de participación activa en el propio proceso de aprendizaje**

El adulto que aprende es el que se encuentra en el **centro** del proceso.

En el caso de los adultos que trabajan, se trata de un requisito indispensable, pues éstos cuentan con muchos conocimientos adquiridos a través de su experiencia laboral. Por lo tanto, generalmente, no aceptan ser simples receptores pasivos de información. Buscan ser escuchados, poder disentir, dudar, aportar. También hay que tener en cuenta que las personas que poseen cierta antigüedad en la empresa, han ganado un determinado prestigio, basado en su conocimiento experto sobre un "saber hacer".

**Nuestro desafío como capacitadores es generar espacios para la participación del que aprende, rescatando sus propias experiencias y conocimientos, como punto de partida para favorecer la adquisición de los nuevos aprendizajes.**

Para ello es imprescindible comenzar por reconocer que en toda situación de capacitación, no hay saber por parte del que enseña y ausencia de saber por parte del que aprende, sino que en todo caso, existen *saberes diferentes* que deben compartirse para favorecer el enriquecimiento mutuo.

## **La percepción del compromiso del capacitador con la tarea**

Los adultos requieren un alto grado de compromiso del capacitador con la tarea que se está haciendo. Esto se manifiesta de diferentes maneras:

- necesitan percibir que el instructor se encuentra plenamente convencido de la utilidad de los nuevos aprendizajes para las necesidades de la empresa y de sus miembros.
- requieren que les demuestre interés por lo que les pasa como personas durante todo el proceso de capacitación y por su realidad concreta de trabajo.
- esperan recibir un estímulo constante para realizar los aprendizajes requeridos.

---

## 🎨 **La necesidad de evaluación permanente del propio aprendizaje**

Los instructores debemos realizar **devoluciones permanentes** a los participantes acerca de lo que les está sucediendo, pues de este modo les transmitiremos *seguridad* y *confianza* para continuar progresando en la construcción de nuevos conocimientos.

### **EN SÍNTESIS...**

**La capacitación :**

- ✓ **Es un proceso educativo intencional y sistemático que se desarrolla en instituciones.**
- ✓ **Es un servicio que debe cumplir los requerimientos de la institución.**
- ✓ **Necesita de la predisposición del que aprender.**
- ✓ **Es un instrumento de cambio de las instituciones y de las personas.**

## EL ROL DEL INSTRUCTOR

El rol del Instructor dentro de la organización es el de coordinador de un proceso educativo intencional y sistemático, cuya finalidad fundamental es:

- **facilitar el aprendizaje de personas adultas en situación de trabajo,**
- **brindándoles un conjunto de herramientas,**
- **que les permitan modificar su capacidad laboral,**
- **de acuerdo con las necesidades específicas de la organización.**

Esto nos exigirá una tarea previa: conocer cómo se produce el aprendizaje en las personas.

### ¿CÓMO SE PRODUCE EL APRENDIZAJE?

Todas las teorías psicológicas que abordan el proceso del aprendizaje humano, coinciden en señalar que se trata de un *proceso complejo*, que involucra a la totalidad de la persona.

***Aprender implica cambio, modificación más o menos estable de la conducta, en términos de conocimientos teóricos, habilidades y actitudes.***

Se trata de un proceso lento, gradual. Por lo general se ve entorpecido por obstáculos, provenientes tanto de la persona en situación de aprender (resistencia al cambio, miedo al ridículo, experiencias de aprendizaje pasadas frustrantes, etc.) como del nuevo material de aprendizaje (un tema sumamente dificultoso).

Todas las personas pueden aprender en distintos tipos de situaciones, a lo largo de toda la vida y llevan a cabo distintos aprendizajes.

También muchos autores coinciden en que el aprendizaje efectivo y eficaz debe cumplir con dos características básicas: ***ser significativo y funcional.***

*Veamos de qué se trata...*

---

## El aprendizaje significativo y funcional

*Aprender significativamente* supone la posibilidad de las personas de *atribuir significado* a lo que deben aprender, estableciendo **relaciones sustantivas y no arbitrarias** con lo que ya conocen.

El aprendizaje significativo implica siempre *revisión, modificación y enriquecimiento* de lo ya adquirido a partir de la *asimilación* de lo nuevo.

Para que se produzca este tipo de aprendizaje es necesario que se cumplan **tres condiciones básicas**:

- que el nuevo material a aprender sea *potencialmente significativo*, desde el punto de vista de su estructura interna, es decir, que esta información, este contenido, sea *coherente, claro, organizado, no arbitrario ni confuso*;
- que las personas en situación de aprender, dispongan de los *conocimientos previos pertinentes*, que le van a permitir abordar el nuevo aprendizaje;
- que exista una *actitud favorable para aprender significativamente*, es decir, que las personas se encuentren motivadas para *relacionar lo que aprenden con lo que ya saben*.

*Es importante resaltar el papel decisivo que cumplen los aspectos motivacionales, en el caso de la educación de adultos, la predisposición a aprender.*

## La funcionalidad del aprendizaje

El aprendizaje significativo se encuentra muy directamente vinculado con su **funcionalidad**.

Esto alude a que los **conocimientos adquiridos** (conceptos, habilidades, actitudes) puedan ser **efectivamente utilizados** cuando las circunstancias, en nuestro caso de trabajo, así lo exijan.

Cuanto mayor sea el grado de significatividad del aprendizaje realizado, tanto mayor será su funcionalidad, pues podrá relacionarse con un abanico más amplio de nuevas situaciones y de nuevos conocimientos.

Con frecuencia se habla de aprendizaje significativo como si se tratara de una cuestión absoluta, de todo o nada. Esta interpretación es claramente incorrecta. De hecho, un aprendizaje es significativo en la medida en que se encuentran presentes las condiciones señaladas y esto puede suceder en *distintos grados*.

Puede ser que el material a aprender sea más o menos coherente, que la forma de presentarlo permita poner de manifiesto en mayor o menor medida su estructura; que los conocimientos previos de los participantes sean más o menos pertinentes o aun que su disposición a establecer relaciones con los conocimientos disponibles, sea más o menos entusiasta y decidida. [...] Los significados que construyen las personas en situación de aprender son siempre incompletos o perfeccionables..."

Si aceptamos estas consideraciones como válidas, la cuestión clave para comenzar a desarrollar nuestra tarea como instructores, será la de **generar condiciones** para que los **aprendizajes** que realicen los participantes durante todo el proceso de instrucción, sean **lo más significativos posibles**.

### **¿Por qué es importante favorecer un aprendizaje significativo?**

- ◆ *Porque el material o contenido aprendido es menos sensible a las interferencias y mucho más **resistente al olvido**;*
- ◆ *porque favorece de manera importante la **transferencia** del nuevo conocimiento a múltiples situaciones concretas;*
- ◆ *porque posibilita la **autonomía** de las personas para afrontar nuevos problemas.*

---

## EL ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL INSTRUCTOR

La comunicación es un **elemento central** en toda situación de enseñanza-aprendizaje, pero además de haber elaborado una planificación es necesario ser **un buen comunicador**.

### ¿Qué es ser un buen comunicador?

Todos los seres humanos nos comunicamos, debido a que somos seres sociales. Para ello, utilizamos diferentes tipos de lenguaje. Los más comunes son el lenguaje hablado y el escrito. Sin embargo, también nos comunicamos sin palabras.

*¿Cómo lo hacemos?*

Los seres humanos disponemos de recursos comunicacionales como nuestros **cuerpos**, nuestras **voces**, nuestros **tonos**, nuestras **miradas**, **gestos**, **expresión**, **respiración**, **piel**, **aroma corporal** entre otros.

Por eso decimos que nuestra comunicación es verbal y no verbal, consciente y no consciente.

*Y... por qué no consciente?*

El lenguaje corporal suele ser no consciente. El mismo decide gran parte de nuestra comunicación.

Esto nos lleva a deducir que sería una muy buena idea empezar a *prestar atención, y hacernos conscientes de nuestro propio lenguaje y del de los demás*.

Podemos aprender a usar nuestros movimientos con un cierto propósito, y podemos "leer" el lenguaje no verbal de nuestros interlocutores.

**Para ser un buen comunicador hay que empezar por ser un buen observador. A tomar en cuenta al otro. A darnos cuenta de que la persona que está frente a nosotros es un mundo en sí misma. Que nada, absolutamente nada, es obvio.**

Cuántas veces sucede que nos pueden estar diciendo muchas cosas con palabras, pero si los ojos, el tono de voz, los gestos de mi interlocutor no está de acuerdo con esas palabras.

*¿Y qué hacemos cuando nos damos cuenta de estas cosas?*

A veces simplemente esta información nos sirve para saber que tenemos que seguir prestando atención. Otras veces, nos lleva a desarrollar un alto nivel de sintonía con las personas, ya sea para lograr transmitir nuestro mensaje con eficiencia y eficacia, o para poder entender más a los demás y llegar a ser más flexibles en nuestras conductas y apreciaciones.

### **El instructor es un buen comunicador...**

#### **Cuando:**

- ◆ *Tiene claro a quién, para qué, qué y cómo va a comunicar.*
- ◆ *Se esfuerza por transmitir claramente el mensaje, utilizando un código común con los oyentes.*
- ◆ *Averigua cuánto saben los participantes del tema.*
- ◆ *Está atento a las reacciones que provoca (retroalimentación).*
- ◆ *Es capaz de escuchar y detectar las necesidades de los otros.*
- ◆ *Procura ser objetivo en sus intervenciones.*
- ◆ *Respeto las ideas y sentimientos de los interlocutores.*
- ◆ *Cree en las posibilidades y potencialidades de la gente.*
- ◆ *Puede recibir lo que los otros pueden aportarle para su propio enriquecimiento.*
- ◆ *Utiliza todo su potencial comunicacional: la mirada, la postura y el movimiento corporal, la voz, el vocabulario, las pausas, el humor, la espontaneidad.*

---

## Los recursos comunicacionales

A continuación, introduciremos algunas **recomendaciones puntuales** para que usted pueda hacer un óptimo aprovechamiento de su potencial comunicacional en las principales áreas mencionadas.

Comenzaremos por identificar los *errores más comunes*.

### LA MIRADA

<b><i>Errores más comunes</i></b>	<b><i>Recomendaciones</i></b>
Cuando se está desarrollando un tema, dirigir la mirada sólo a un grupo de participantes o a un punto fijo.	<i>Involucrar con la mirada a cada uno de los participantes, para captar su atención y comprometerlo con lo que se está diciendo.</i>
Enfocar la mirada sólo hacia lo que se está escribiendo en el pizarrón o hacia la transparencia que se está proyectando.	<i>El recurso que se utilice para desarrollar un tema, no es el fin sino el "medio para". Procure "despegarse" del medio.  Dirija prioritariamente su mirada hacia los protagonistas del aprendizaje.</i>
Pasear la mirada por todos los participantes sin detenerse en ninguno por más de un par de segundos.	<i>Mire con atención a cada miembro, fundamentalmente, para verificar la recepción del mensaje.</i>
Cuando algún participante realiza una intervención, aprovechar para buscar algún elemento que se va a necesitar inmediatamente.	<i>Demuéstrele con la mirada que su intervención es valiosa para usted.  De lo contrario, no hará más que generarle frustración, sentimiento que probablemente se generalice en el resto del grupo.</i>
Mientras alguien habla, pensar en otra cosa.	<i>Procure escuchar con sinceridad, aunque no le resulte relevante lo que alguien está diciendo.</i>

## LA POSTURA Y EL MOVIMIENTO CORPORAL

<b><i>Errores más comunes</i></b>	<b><i>Recomendaciones</i></b>
Mantenerse estático (por ejemplo, sentarse detrás del escritorio o bien permanecer parado frente al grupo todo el tiempo).	<p><i>Una misma postura corporal aburre al grupo y seguramente a usted mismo, además de provocarle incomodidad física.</i></p> <p><i>Varíe las posturas de acuerdo con la actividad que se esté desarrollando.</i></p> <p><i>Por ejemplo, si la gente está trabajando en pequeños grupos, recorra cada subgrupo viendo si lo necesitan, si se está debatiendo un tema, siéntese junto a los participantes, etc.</i></p>
Ubicarse de espaldas a la gente y seguir hablando, mientras se escribe en el pizarrón o rotafolios.	<p><i>La postura correcta es ubicarse en uno de los costados, de tal forma que esto permita escribir y mirar alternadamente a los participantes.</i></p>
Utilizar gestos que no apoyan el lenguaje verbal (por ej., mantener las manos estáticas a los costados del cuerpo o por el contrario, realizar movimientos algo exagerados).	<p><i>El lenguaje no verbal es tan importante como el verbal. No sólo se comunica con lo que se dice, sino con lo que se hace.</i></p> <p><i>Procure equilibrar ambos tipos de lenguaje, para que el mensaje llegue de una manera coherente.</i></p>

---

## LA VOZ

<b>Errores más comunes</b>	<b>Recomendaciones</b>
Utilizar un volumen de voz inadecuado (por ej., muy bajo y por lo tanto tener que repetir con frecuencia lo mismo; o por el contrario, utilizar un volumen muy alto y sentir que la voz retumba en el aula e inhibe a la gente).	<p><i>La voz debe ser un instrumento rico en matices para atraer la atención del grupo.</i></p> <p><i>Sea cual fuere el volumen de voz natural que usted tiene, procure siempre preguntar a la gente cómo lo escuchan, y en función de ello, realice las regulaciones necesarias de acuerdo con sus posibilidades.</i></p>
Hablar demasiado rápido o por el contrario, demasiado lento.	<p><i>Al igual que en el caso precedente, pregunte a los participantes si se sienten cómodos con la velocidad en la que habla y en función de sus respuestas, nuevamente trate de regularla.</i></p>

## EL VOCABULARIO

<b>Errores más comunes</b>	<b>Recomendaciones</b>
Hablar muy técnicamente.	<p><i>El mensaje debe llegar a la gente de la manera más simple posible.</i></p> <p><i>El uso de tecnicismos no sólo no impresionará a sus oyentes, sino que los confundirá y no podrán seguirlo.</i></p> <p><i>Utilice un lenguaje compartido por todo el grupo (código común).</i></p>
Utilizar un vocabulario "pobre".	<p><i>Es importante que consulte el diccionario.</i></p> <p><i>Escriba listas de sinónimos.</i></p>
Recurrir a muletillas tales como "eh", "este", "o sea", etc.	<p><i>Las muletillas distraen la atención del oyente y la imagen de profesionalidad pierde peso.</i></p>

---

**EN SÍNTESIS...**

**El instructor...**

- ✓ **Es un facilitador de aprendizajes.**
- ✓ **Debe utilizar efectivamente sus recursos comunicacionales.**
- ✓ **Debe manejar herramientas específicas que lo ayuden a coordinar actividades de capacitación productivas.**

## LAS HERRAMIENTAS DIDÁCTICAS

### La planificación

Existen algunas herramientas que nos permitirán llevar con éxito nuestra tarea como capacitadores. La primera herramienta básica y necesaria es la **planificación**.

#### ¿Qué significa planificar?

 **Planificar un curso de capacitación es prever situaciones de enseñanza para que la gente aprenda de la forma más efectiva.**

En nuestra vida cotidiana planificamos constantemente, pero en general no lo escribimos. Cuando se planifica, se está intentando transformar una idea o un propósito en un curso de acción.

En la planificación educativa, esto se vuelve una necesidad, pues nos posibilita una visión clara de todos los componentes en juego y su interrelación.

La planificación es entonces una herramienta que nos permite:

- **ahorrar esfuerzos**, al prever con anticipación las distintas situaciones de aprendizaje;
- **evitar la improvisación**, actuando con mayor seguridad;
- **evaluar** : **a)** los *conocimientos previos* de los participantes y en función de ello, seleccionar el nuevo material de aprendizaje;  
**b)** los *conocimientos asimilados durante el curso*, para realizar los ajustes necesarios sobre la marcha;  
**c)** en qué medida fueron *alcanzados los objetivos* de aprendizaje al finalizar el curso.

La planificación educativa está compuesta por una serie de elementos.

*Veamos en detalle cada uno de ellos.*

---

## Componentes de la planificación educativa

Los componentes de la planificación educativa son:

- ◆ **Objetivos.**
- ◆ **Contenidos.**
- ◆ **Técnicas.**
- ◆ **Recursos.**
- ◆ **Evaluación.**

Es importante aclarar que estos elementos no son una simple suma de partes, sino que se complementan, constituyendo un sistema integrado, donde cualquier decisión que se tome sobre uno de los elementos, modificará decisiones ya tomadas sobre el resto. Por ejemplo, imaginemos un tablero de ajedrez, donde el movimiento de una sola pieza afecta la posición de las demás.

*Ahora, pasemos a examinar cada uno de estos elementos en detalle.*

## Los objetivos de la capacitación

***Representan los logros o resultados que se espera que alcancen los participantes durante el proceso de capacitación.***

Constituyen el punto de partida de una planificación educativa: lo primero que debemos saber es **qué necesita aprender la gente.**

Recordemos que la empresa es en primer término, la que decide sobre los aprendizajes necesarios de sus miembros y que el servicio de capacitación debe ajustarse a estos requerimientos.

Sin embargo, estos objetivos frecuentemente son *generales, amplios y abstractos*. De ellos deberán derivarse los *objetivos del curso* en cuestión, es decir, los **objetivos de aprendizaje**.

Veamos un ejemplo:

REPSA planea la incorporación de una nueva máquina y por lo tanto requiere la capacitación de un número determinado de personas de las áreas de producción, para *utilizarla*.

Usted es un experto en el tema y lo acaban de seleccionar como instructor del curso.

¿CÓMO COMENZARÁ A ORGANIZARSE?

Ésta debe ser su primera pregunta clave: ***¿De qué deberán ser capaces los participantes al finalizar el curso?***

De su respuesta se derivarán todos los **objetivos de aprendizaje** que considere necesarios.

La elaboración y redacción de **objetivos de aprendizaje** es de suma importancia para guiar sus acciones futuras, en cuanto a la selección de contenidos, actividades, recursos y evaluación de lo aprendido.

*Si no sabemos claramente dónde queremos llegar, transitaremos por un camino que nos llevará a cualquier parte, excepto al que nos requiere la empresa.*

---

## ¿Cómo elaborar objetivos de aprendizaje?

Al momento de redactar *objetivos de aprendizaje* debemos tener en cuenta algunos aspectos importantes.

Los *objetivos de aprendizaje* deben:

- Estar redactados en términos de conducta del alumno, es decir, que siempre comienzan con "se espera que los participantes logren...".
- Expresar conductas concretas, claras y directamente observables para que puedan ser evaluadas durante el curso. Estas conductas se expresan utilizando verbos en infinitivo. Por ejemplo: "Se espera que los participantes logren identificar...distinguir...reconocer...". La conducta esperada no debe prestarse a diferentes interpretaciones sobre el desempeño esperado. Sea cual fuere la persona que evalúe su cumplimiento, el objetivo no debe dar lugar a dudas sobre cuál es la conducta que es preciso evaluar.
- Ser claros y concisos: cada objetivo debe contener *una conducta o tarea* que los participantes deben realizar.
- Ser realistas: deben estar de acuerdo al *tiempo disponible, a los conocimientos previos de los participantes y al tema de la actividad de capacitación*.

Es probable que para un curso de capacitación redactamos más de dos o tres objetivos de aprendizaje, por lo tanto, desde el punto de vista netamente formal de la redacción, será necesario que evitemos repetir los verbos que expresan las conductas esperadas. Se sugiere utilizar sinónimos.

## Los contenidos de la capacitación

***Los contenidos constituyen aquello que queremos enseñar.***

Los contenidos pueden ser hechos, conceptos, principios, procedimientos, valores, normas y actitudes.

El trabajo con los contenidos de la capacitación involucra dos tareas: la **selección** y la **organización**.

### **1. La selección de contenidos**

Existen limitaciones que hacen que no se pueda enseñar todo respecto de un tema: por un lado, el tiempo disponible para su desarrollo, y por otro, lo que las personas son capaces de recordar. Transcurrido cierto tiempo de la actividad de capacitación, los participantes seguramente tendrán presentes los *conceptos principales*, así como aquella *información que realmente pudieron aplicar* a su tarea concreta de trabajo.

Por lo tanto, a la hora de llevar a cabo la selección de los contenidos, recomendamos tener en cuenta lo siguiente:

- **su adecuación a los objetivos del curso;**
- **su adecuación al tiempo disponible;**
- **su significatividad**, en cuanto a que guarden relación con los conocimientos previos del participante;
- **su representatividad**, es decir que los contenidos sean un buen reflejo de la tarea para la cual se va a instruir.

---

## **2. La organización de los contenidos**

Una vez seleccionados, resulta imprescindible agrupar los contenidos en una estructura que les dé sentido. Para ello sugerimos:

- identificar los **conceptos centrales**, teniendo en cuenta los *conocimientos previos* necesarios;
- determinar la **información complementaria** para su tratamiento;
- establecer **relaciones entre conceptos** *centrales y secundarios*;
- utilizar algún **esquema organizador gráfico** que facilite una visualización rápida del *ordenamiento lógico* de los temas o puntos de cada tema.

En este sentido, el **mapa conceptual** es una herramienta de gran utilidad.

Un mapa conceptual consiste en la elaboración de un gráfico que refleja la organización conceptual jerárquica de uno o varios temas de aprendizaje.

Posee tres características:

### **1. Jerarquización**

Los conceptos están dispuestos por orden de **jerarquía o de "inclusión"**. Los conceptos más generales e inclusivos ocupan los lugares superiores de la estructura gráfica y prosiguiendo de arriba hacia abajo en el eje vertical, otros conceptos aparecen en orden descendente de inclusión.

Debe tenerse en cuenta que si el tema es de cierta complejidad, puede demandar un tiempo considerable.

### **2. Selección**

Se trata de una síntesis o resumen que contiene lo más importante o significativo de un mensaje, tema o texto. Si el tema es muy extenso, se trabajará sobre una parte. Puede elaborarse un mapa que presente un panorama global del tema y otros que se centren en partes o subtemas más concretos.

### **3. Impacto visual**

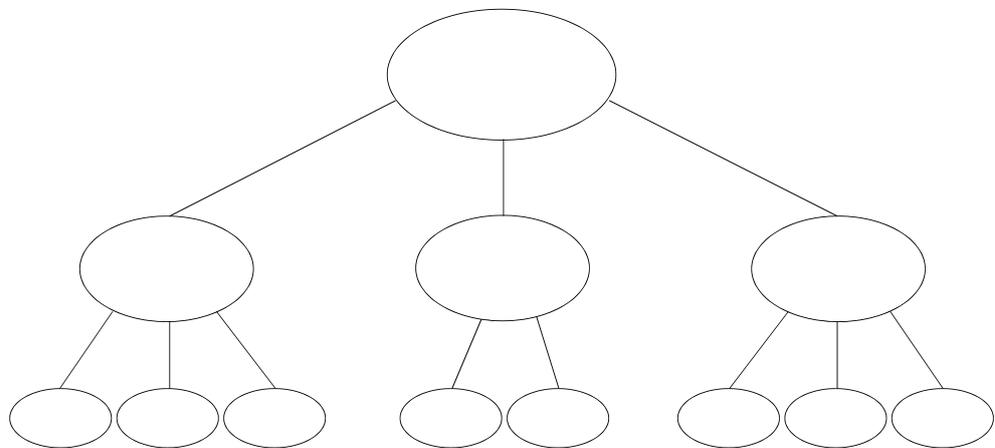
Un buen mapa es conciso y muestra las relaciones entre las ideas de un modo simple y vistoso.

#### **4. Desarrollo**

El instructor puede presentar conceptos ya trabajados y solicitar a los participantes que, individual o grupalmente, construyan un mapa conceptual con ellos (teniendo en cuenta las características mencionadas: jerarquización, selección, impacto visual).

Es recomendable realizarlo en forma grupal ya que favorece el intercambio, la discusión y negociación de significados.

*Modelo de mapa conceptual*



Como se ve en el gráfico, un mapa conceptual posee una "estructura de árbol".

---

## Las técnicas

***Las técnicas son las formas en que se abordarán los temas de la capacitación. Son el cómo.***

Las técnicas son muchas y variadas. Puede ser una exposición del instructor, un trabajo en equipo, la resolución de algún caso o problema, la comparación con situaciones reales, etc.

Con respecto a esto, no existen recetas; sin embargo, es importante resaltar la conveniencia de ***variar las técnicas***, para favorecer de manera progresiva la productividad del trabajo grupal, dentro de un clima emocional altamente gratificante.

### Algunas recomendaciones

A la hora de seleccionar una técnica, es importante tener presente los siguientes aspectos:

- ***¿Cuál es el objetivo que se pretende alcanzar?***

¿Adquirir una nueva habilidad? ¿Una actitud? ¿Un conocimiento teórico? ¿Integrar o consolidar lo aprendido? ¿Evaluar a los participantes? ¿Lograr un clima de trabajo adecuado?

- ***¿Cuál es la estructura del contenido que se aborda?***

¿Es un contenido técnico, que requiere por ejemplo, del aprendizaje de fórmulas, principios, sistemas, etc.? ¿Es un contenido actitudinal donde lo que se intenta es promover, por ejemplo, cambios en la conducta del personal en cuanto a la atención del cliente?

- ***¿Cuáles son las características del grupo?***

¿Se conocen los participantes? ¿Cuántos son? ¿A qué sector de la Empresa pertenecen? ¿Cuáles son sus experiencias previas en actividades de capacitación? ¿Cómo es su nivel de participación? ¿Cuál es el grado de cohesión grupal?

Cuanto menos entrenamiento se posea en actividades de capacitación, será conveniente utilizar técnicas que exijan menor implicación personal, pues de lo contrario, los participantes pueden sentirse intimidados y en consecuencia, disminuir su grado de productividad.

En cuanto al tamaño del grupo, es importante tener en cuenta que hay técnicas más apropiadas para grupos pequeños (10 a 20 personas) y otras que se adaptan mejor a grupos numerosos (30 o más participantes). Sin embargo, advertimos sobre la importancia relativa de este aspecto, ya que las técnicas pueden combinarse.

▪ ***Características personales de los participantes***

Además de las particularidades propias de un grupo, habrá que considerar las características individuales de cada uno de sus miembros. De lo que se trata aquí, es de evitar situaciones incómodas o violentas por parte de algún integrante. *Nadie debe sentirse obligado a participar.*

▪ ***La disponibilidad de tiempo y de espacio físico***

Ante la falta de tiempo o de infraestructura física, es preferible adoptar una actitud realista y atenerse a lo que es posible y no a lo que sería ideal.

---

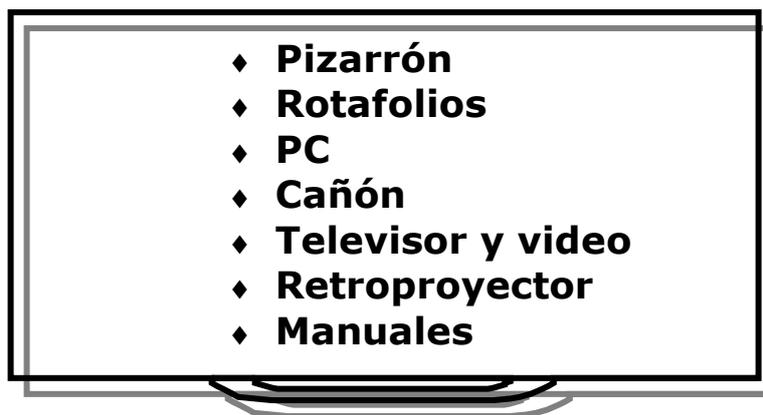
## Los recursos auxiliares

***Demonizamos recursos auxiliares a todos aquellos elementos materiales que nos facilitan el desarrollo de la actividad de capacitación.***

Los recursos auxiliares cumplen las siguientes funciones:

- resaltar los **puntos más importantes** de una exposición;
- expresar ideas en **forma concreta, objetiva y clara**;
- **concentrar la atención** de los oyentes más distraídos;
- dar más **dinamismo** a la presentación, facilitando el cambio de ritmo y una cierta relajación en los participantes;
- dar **énfasis visual** a los conceptos principales o puntos más salientes.

Entre los recursos auxiliares más utilizados podemos mencionar:



### Algunas recomendaciones generales para su uso

- El exceso de recursos satura y confunde a los participantes.
- El abuso de un mismo recurso aburre y por lo tanto pierde efectividad.
- El orden es fundamental, da imagen de profesionalismo y además, no se convierte en un factor de distracción para los participantes y pérdida de tiempo para el instructor.
- Probar y comprobar el correcto funcionamiento de los recursos eléctricos y/ mecánicos y el estado de marcadores, hojas, etc.

*Veamos algunos de los recursos más utilizados.*

## **PIZARRÓN**

El pizarrón es la más antigua y común de las ayudas visuales. De que disponemos en un aula de capacitación.

Permite **realizar anotaciones** que surgen "**en el momento**".

### **¿Cómo utilizarlo correctamente?**

Antes de utilizar el pizarrón debemos tener en cuenta algunos detalles:

- prever su debida ubicación respecto del lugar en el que se encuentran los participantes (situado en el frente y a una altura donde todos puedan ver);
- asegurarse la provisión de tizas/marcadores y borrador;
- evitar que junto al pizarrón existan otros elementos (gráficos, carteles, mapas, etc.) que no tienen que ver con el tema a desarrollar y que pueden ser causa de distracción para los asistentes.

Una vez cuidados estos detalles, hay que sacarle el máximo provecho; para ello:

- escribir con letra grande y clara;
- cuando se escribe, evitar ubicarse de espaldas a la gente y seguir hablando; la postura correcta es escribir y mirar alternadamente al grupo;
- las anotaciones deben ser breves, escritas preferentemente en forma de esquemas, palabras o temas;
- usar recursos de énfasis (subrayados, círculos sobre palabras clave, flechas, etc.);
- dejar el pizarrón "en blanco" cada vez que se cambia de tema.

## **ROTAFOLIOS**

Se trata de láminas grandes, superpuestas y unidas por su parte superior, formando un cuaderno o libreta gigante (50 por 70 cm. es la medida más usual). Es posible utilizarlo de dos maneras diferentes:

- preparando antes los textos, gráficos, etc.
- utilizarlo combinado con el pizarrón.

La ventaja del rotafolios es que permite conservar las notas, se puede volver el bloc a la posición inicial y hacer una recapitulación o síntesis de lo tratado.

---

## ¿Cómo utilizarlo correctamente?

Casi todas las recomendaciones señaladas para utilizar el pizarrón son válidas para el uso del rotafolios; sin embargo es importante considerar algunas otras:

- Cerciorarse de que todos los participantes puedan verlo sin dificultad. (No es aconsejable para grupos muy numerosos.)
- Evitar incluir más de una idea por página.
- Mantener las hojas preparadas de antemano, tapadas hasta el momento oportuno, para evitar distracciones.

## VIDEO

Es uno de los recursos auxiliares más efectivos por su nivel de "impregnación emocional". Permite llevar al grupo a vivenciar un cúmulo infinito de experiencias.

### Algunas recomendaciones:

- A la hora de seleccionar este recurso, es fundamental tener muy en claro qué es lo que se pretende provocar en el grupo. En muchas ocasiones su contenido está predeterminado y resulta poco adaptable a la situación que se necesita plantear.
- Es conveniente elaborar *guías de preguntas* para orientar la discusión hacia los puntos principales del tema.

## PRESENTACIÓN ELECTRÓNICA

Es una secuencia de diapositivas que se reproduce electrónicamente desde la PC. Es conocida también como presentación en PowerPoint (PPT).

Para la reproducción de la presentación se pueden utilizar el **cañón** conectado directamente a la PC.

Este recurso **presenta una secuencia de transparencias dinámica**, tanto para el instructor como para el participante. Una de sus principales ventajas consiste en que permite adicionar efectos especiales, tales como progresiones del texto (por ejemplo, aparición del texto volando desde distintos ángulos, esfumados) y transiciones (formas de pasaje) entre diapositivas en distintas velocidades. Al igual que la transparencia, puede usarse en grupos numerosos.

### ***¿Cómo utilizarla correctamente?***

- ⇒ Requiere de equipamiento especial: PC (multimedial en el caso de incorporar video o sonido), *data show*, retroproyector (en caso de utilizar el *data show*) o *cañón* y una superficie adecuada para su proyección.
- ⇒ Prever la correcta ubicación y posición de los elementos para una adecuada proyección.
- ⇒ Utilizar una iluminación de la sala preferentemente tenue, para obtener una mayor definición con la imagen proyectada.
- ⇒ Es necesario conocer el manejo de algún programa de presentaciones en PC (PowerPoint, por ejemplo) y de los distintos elementos a utilizar (PC y cañón).
- ⇒ Administrar cuidadosamente el tiempo de exposición para cada diapositiva, de modo de prevenir la "saturación" de la gente

---

## La evaluación

La evaluación es una actividad inherente al hecho educativo.

***Significa conocer con un margen de exactitud la relación existente entre los objetivos establecidos, los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos.***

No debemos considerar la evaluación como una actividad terminal, mecánica e intrascendente. Es una instancia fundamental antes, durante y después del proceso de capacitación.

### ¿Qué debemos evaluar?

Los aspectos característicos de una situación de enseñanza- aprendizaje que deben ser evaluados son:

#### **1. Lo didáctico**

El conjunto de herramientas didácticas planificadas y vividas en el curso, en tanto estas facilitaron u obstacularizaron el logro de los objetivos propuestos:

- **La formulación de objetivos.**
- **La selección y organización de contenidos.**
- **La selección y realización de actividades.**
- **Los instrumentos de evaluación elegidos.**
- **La utilización de recursos auxiliares.**

#### **2. El desempeño individual**

El grado de cumplimiento por parte de cada uno de los participantes de los objetivos propuestos.

#### **3. La dinámica grupal**

El grado de cohesión e integración, el clima grupal.

### ¿En qué momento debemos evaluar?

La evaluación se realiza antes, durante y al finalizar la actividad de capacitación.

**Antes**       la evaluación cumple una **función diagnóstica.**

**Durante**       la evaluación cumple una **función formativa.**

**Al final**       la evaluación cumple una **función sumativa.**

## **EN SÍNTESIS...**

El plan de capacitación deberá surgir de las respuestas que usted vaya elaborando para las siguientes preguntas:

<b>OBJETIVOS</b>	¿De qué deberán ser capaces los participantes cuando finalicen la actividad de capacitación?
<b>CONTENIDOS</b>	¿Qué temas, procesos, procedimientos deberán aprender?
<b>TÉCNICAS</b>	¿Cómo se trabajarán los temas?
<b>RECURSOS AUXILIARES</b>	¿Qué materiales será necesario utilizar?
<b>EVALUACIÓN</b>	¿Cómo vamos a saber que se lograron los objetivos de aprendizaje?

*A continuación presentamos un modelo posible de planificación educativa.*

---

**Modelo de Planificación**

**Nombre del Curso:**.....

**Duración:**.....

**Objetivos:**

*Al finalizar el curso los participantes estarán en condiciones de:*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

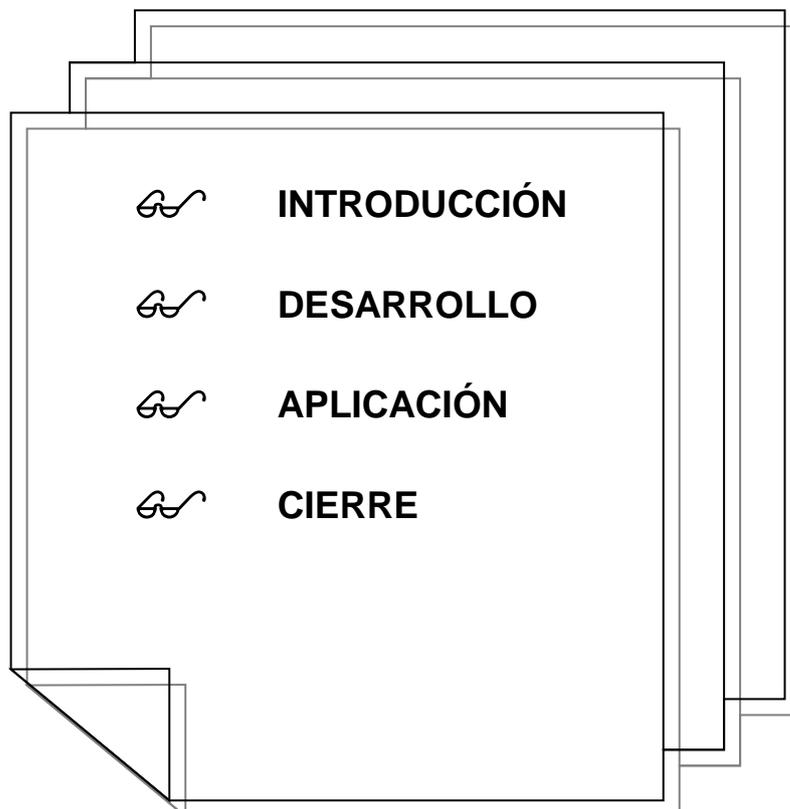
**Temario:**

**Agenda:**

<b>Temas</b>	<b>Actividades del Instructor y del Alumno</b>	<b>Recursos Auxiliares</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
<b>9 hs.</b>			
<b>10,45 hs.</b>			
<b>Corte</b>			<b>15'</b>
<b>11 hs.</b>			

## EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación contempla varios momentos:



*Veamos la función de cada momento y qué hacer.*

---

## **I. Introducción - Preparación del participante para el aprendizaje**

**La introducción** de un curso es de vital importancia para la **creación de un clima grupal favorable** a los nuevos aprendizajes y para la conformación del grupo como tal.

El objetivo en este momento es lograr una atmósfera *cordial, permisiva, gratificante*, que favorezca el *mutuo conocimiento de los participantes*, su *desinhibición* y que desarrolle al máximo su *participación activa*.

### **Actividades a realizar:**

- 1. Presentación del instructor y del curso.**
- 2. Encuadre de trabajo.**
- 3. Presentaciones de los participantes.**
- 4. Diagnóstico de conocimientos previos.**

### **Algunas Recomendaciones**

- Preséntese con naturalidad y humildad. Muéstrese sincero y confiable.
- Explícite el objetivo general del curso, enfatizando los beneficios de la instrucción.
- Explícite claramente las normas de trabajo, para evitar situaciones incómodas o conflictos posteriores, ordenando de esta forma la conducta de las personas.
- Deténgase en la explicación de los objetivos de aprendizaje a lograr.
- Comente la metodología a utilizar y la modalidad de evaluación adoptada. Genere oportunidades para que los participantes hablen de sí mismos, de lo que sienten y no sólo de sus ideas.
- Procure no "forzar" a la gente. Para ello, motívela, de modo que cada persona sepa lo que se va a hacer y por qué.
- Averigüe qué es lo que saben del tema, para conocer desde dónde debe partir para abordar la nueva información y no hacerlo desde donde deberían encontrarse.
- Si los asistentes no poseen los conocimientos previos necesarios, procure introducirlos en el tema, a través de los conceptos que juzgue esenciales.

## II. Desarrollo

Teniendo ya seleccionados y organizados los contenidos, y conociendo además la realidad concreta de los participantes, nos introduciremos en el desarrollo temático propiamente dicho.

### Actividades a realizar:

- 1. Introducción del tema.**
- 2. Secuenciación del desarrollo temático.**
- 3. Acentuación de puntos clave.**
- 4. Utilización de ejemplos.**
- 5. Uso de técnicas adecuadas y variadas.**

### Algunas recomendaciones:

- Anuncie los contenidos a desarrollar.
- Secuenciar el desarrollo del tema supone realizar un **ordenamiento adecuado** de los contenidos a transmitir.
- Presentar en primer lugar los conceptos de mayor nivel de generalidad y luego comenzar a *diferenciarlos progresiva y gradualmente en cuanto a detalles y especificidad*.
- Dirigir el aprendizaje hacia lo realmente relevante.
- Recurrir a ejemplos y situaciones relacionadas estrechamente con el trabajo de los participantes, así como recurrir a sus conocimientos y experiencias.
- Los participantes elaboren la información, trabajen sobre ella, es decir, que den un paso más allá de la simple comprensión. Trabajar sobre la información implica: resumirla, cuestionarla, compararla, aplicarla, ampliarla, deshacerla, rehacerla, completarla.
- Brindar oportunidades para que la gente pueda relacionar la nueva información con su realidad laboral concreta.
- Introducir actividades que permitan el análisis, la discusión, el planteo de dudas, la investigación.
- Elegir técnicas que resulten interesantes al grupo, ni demasiado simples ni demasiado complicadas, sino adaptadas a las características del grupo.
- Procurar combinar el trabajo individual con el trabajo grupal.

---

### **III. Aplicación**

Concebimos este momento como el de *recuperación de los aprendizajes* y al mismo tiempo, como un momento más de aprendizaje, tanto para el instructor como para cada participante involucrado en el proceso de capacitación.

#### **Actividades a realizar:**

- 1. Generación de espacios para la transferencia de lo aprendido.**
- 2. Evaluación formal y sumativa de lo aprendido.**
- 3. Devolución de resultados.**

#### **Algunas recomendaciones:**

- Brinde la posibilidad de que los participantes puedan aplicar el nuevo conocimiento a múltiples situaciones concretas.
- Plantee en lo posible situaciones problemáticas relacionadas con las posibilidades de elaboración de los participantes.
- Tenga presente que éste es el momento y el lugar para que las personas se equivoquen. No las sancione ni ridiculice. Permita que sean ellas mismas, quienes en cooperación mutua, realicen las correcciones necesarias.  
Disminuya gradualmente la ayuda y el control, favoreciendo así el trabajo independiente.
- Prevea mecanismos que le permitan verificar los progresos y las dificultades.
- Vuelva sobre los puntos oscuros cuantas veces sea necesario.
- Devuelva información al grupo en forma permanente sobre los logros y las dificultades.

## **IV. Cierre**

Este es el momento de **enfatar los conceptos centrales** del curso o de un tema en particular que necesitamos que los participantes asimilen.

### **Actividades a realizar:**

- 1. Recapitulación de los principales conceptos trabajados.***
- 2. Anuncio de los temas de la jornada siguiente.***
- 3. Despedida.***

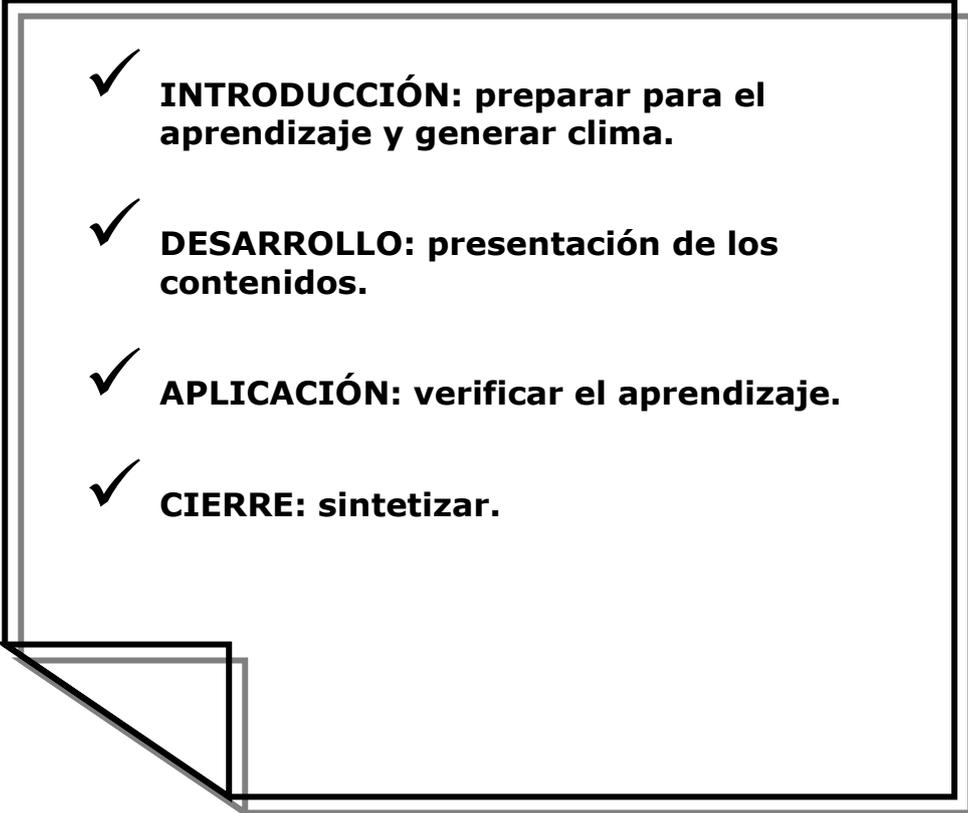
### **Algunas recomendaciones:**

- Retome los conceptos clave trabajados.
- Establezca las relaciones que existen entre los mismos.
- Pida feed back a los participantes de la experiencia vivida.
- Vuelva a los objetivos del curso y junto con los participantes establezca el grado en que fueron alcanzados.
- Si el curso dura más de un encuentro, presente los temas que serán trabajados el próximo día.
- Agradezca la atención y participación.

---

## **EN SÍNTESIS...**

En el proceso de capacitación se deben cumplir los siguientes momentos:

- 
- ✓ **INTRODUCCIÓN: preparar para el aprendizaje y generar clima.**
  - ✓ **DESARROLLO: presentación de los contenidos.**
  - ✓ **APLICACIÓN: verificar el aprendizaje.**
  - ✓ **CIERRE: sintetizar.**

***Hasta aquí hemos desarrollado los conceptos básicos que debe manejar un instructor. Esperamos que todo este material te sirva de material de ayuda y consulta permanente.***