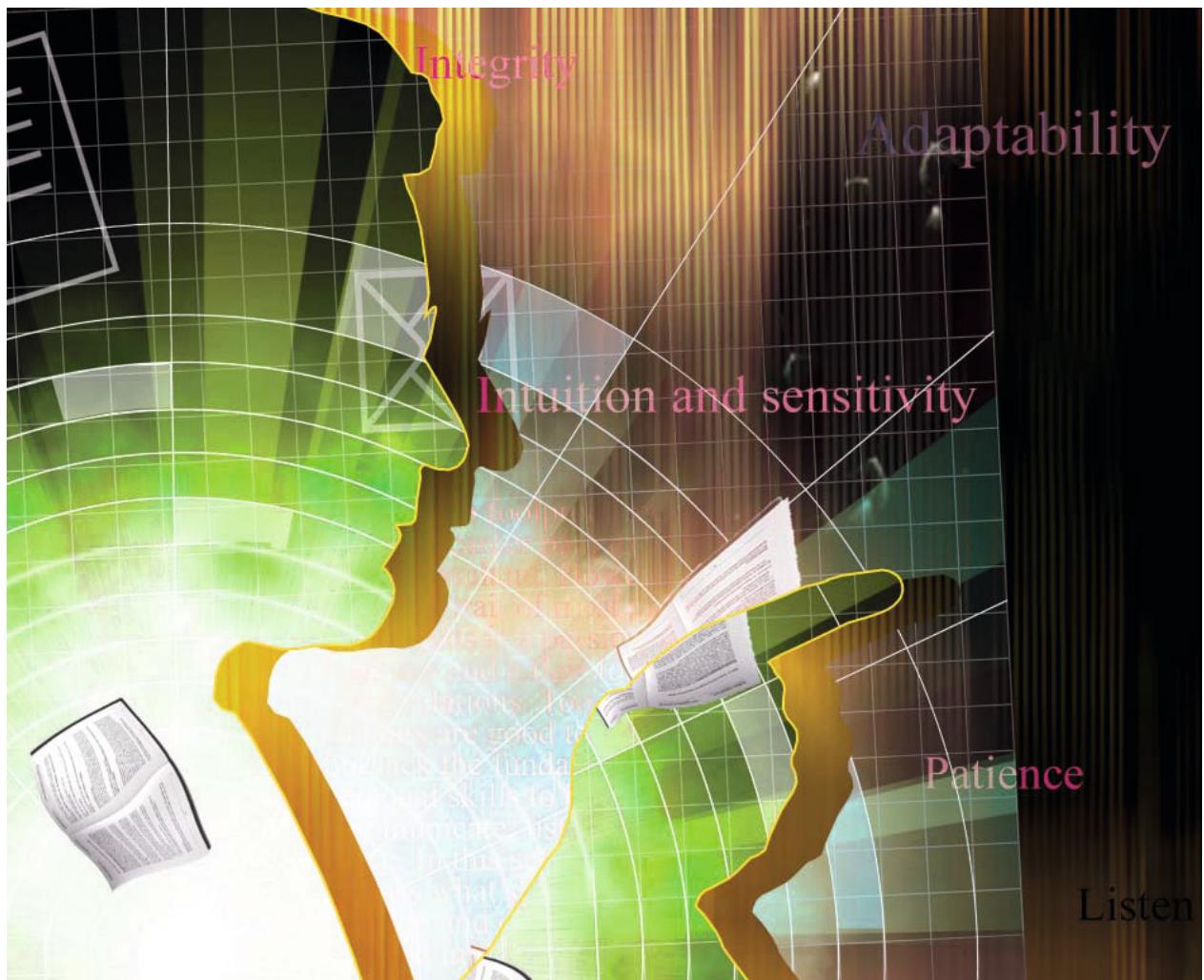


# CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

DISEÑO, PREPARACIÓN Y  
EJECUCIÓN DE INTERVENCIONES  
EN MATERIA DE CAPACITACIÓN  
Y CONSULTORÍA



Centro de  
Comercio  
Internacional

EXPORTACIONES PARA UN  
DESARROLLO SOSTENIBLE

**© Centro de Comercio Internacional 2005**

El Centro de Comercio Internacional (ITC) es la agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas.

**Dirección sede:** ITC  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Ginebra, Suiza

**Dirección postal:** ITC  
Palais des Nations  
1211 Ginebra 10, Suiza

**Teléfono:** +41-22 730 0111

**Fax:** +41-22 733 4439

**E-mail:** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)

**Internet:** <http://www.intracen.org>

# CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA

DISEÑO, PREPARACIÓN Y  
EJECUCIÓN DE INTERVENCIONES  
EN MATERIA DE CAPACITACIÓN  
Y CONSULTORÍA

## RESUMEN PARA LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN COMERCIAL

2005

F-12.10  
TRA ls

Centro de Comercio Internacional (ITC)

Capacitación y Consultoría: Diseño, preparación y ejecución de intervenciones en materia de capacitación y consultoría

Ginebra: ITC, 2005. xiii, 170 págs.

Manual de conocimientos sobre capacitación y consultoría destinado a capacitadores que prestan a las PYME de países en desarrollo servicios de capacitación y consultoría para el desarrollo empresarial – se ocupa del diseño, gestión y prestación de servicios de capacitación y consultoría; comprende los siguientes módulos: 1: El alumno y el entorno educativo. 2: Asesoramiento y consultoría. 3: Diseño de programas de capacitación. 4: Herramientas para los capacitadores. 5: Ejecución de programas de capacitación. 6: Gestión de los programas de capacitación.

Descriptores: **Capacitación, Administración comercial, Servicios de consultoría, Manuales.**

Inglés, francés, español (ediciones separadas)

ITC, Palais des Nations, 1211 Ginebra 10, Suiza ([www.intracen.org](http://www.intracen.org))

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte del Centro de Comercio Internacional, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Imagen digital en la portada: Lauréna Arribat, ITC

© Centro de Comercio Internacional 2005

Quedan reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción, el almacenamiento en un sistema de recuperación de información o la transmisión de cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, electroestático, mecánico, de grabación magnética, de fotocopia o por otros métodos, de esta publicación o de alguna de sus partes sin el permiso previo y por escrito del Centro de Comercio Internacional.

P182.S/TSS/EMDS/05-I

ISBN 978-92-9137-319-2

No. de venta de las Naciones Unidas No. S.05.III.T.5

# Prefacio

---

El presente manual, destinado a capacitadores y consultores, se concibió para su utilización en el programa de Creación de Capacidades Nacionales que ofrece la Sección de Desarrollo de la Gestión Empresarial (EMDS) del Centro de Comercio Internacional (ITC).

Este programa tiene por objeto solucionar las dificultades que surgen al prestar a las PYME de países en desarrollo servicios de capacitación y consultoría para el desarrollo empresarial. Una causa importante de estas dificultades es la falta de equipos de asesores calificados en comercio y administración de empresas. El objetivo del programa es ayudar a las instituciones encargadas de prestar apoyo a las PYME a mejorar su capacidad mediante la formación de equipos de capacitadores que formarán a otros capacitadores y consultores.

La EMDS ha definido el proceso para lograr estos objetivos y lo ha descrito en las Directrices para la Creación de Equipos Nacionales de Capacitadores y Asesores. Este proceso define tres conjuntos de aptitudes y conocimientos que los capacitadores y asesores profesionales deben adquirir para poder: 1) diagnosticar los problemas de gestión; 2) diseñar una cartera de servicios de capacitación y consultoría que solucione estos problemas de gestión; y 3) gestionar la administración, logística y financiamiento de estos servicios.

La primera etapa de este proceso, el diagnóstico de los problemas de gestión, consiste en la capacitación en el Sistema de Administración de Empresas (SAE) y en varias herramientas analíticas basadas en el SAE. El SAE es un modelo para gerentes de empresa, que les permite integrar todos los aspectos de la administración de empresas adecuando la estrategia y los objetivos de una empresa a sus capacidades de comercialización y producción.

El presente manual se ocupa de las etapas segunda y tercera de este proceso, a saber el diseño, gestión y prestación de servicios de capacitación y consultoría. Los seis módulos del manual se dividen del modo siguiente:

- Módulo 1: El alumno y el entorno educativo
- Módulo 2: Asesoramiento y consultoría
- Módulo 3: Diseño de programas de capacitación
- Módulo 4: Herramientas para los capacitadores
- Módulo 5: Ejecución de programas de capacitación
- Módulo 6: Gestión de programas de capacitación

Estos módulos se han concebido como un recurso para capacitadores y consultores. Se aconseja encarecidamente a los lectores que los consideren como una base y que sigan investigando y aprendiendo sobre los temas que más les interesen, utilizando para ello la abundante bibliografía disponible sobre estas cuestiones.



## Agradecimientos

---

La autora del manual es Marie Antoinette Orsini, consultora del ITC. Viviane Lowe revisó el texto. El original inglés de esta publicación fue corregido por Alison Southby. La traducción al español fue realizada por María del Mar Moya. La corrección final y la edición por computadora han sido realizadas por Isabel Droste.



# Índice

---

Prefacio	iii
Agradecimientos	v
<b>Módulo 1</b>	
<b>El alumno y el entorno educativo</b>	<b>1</b>
Introducción	3
Elementos específicos de la enseñanza de adultos	4
Motivar al estudiante adulto	5
Consejos didácticos para capacitadores eficaces	6
Motivación	6
Refuerzo	7
Retención	7
Transferencia	7
Estilos de aprendizaje	8
Dinámica de grupo	9
Leyes sobre el comportamiento de los grupos	9
Etapas en el ciclo vital de los grupos	11
Primera etapa: creación – orientación	11
Segunda etapa: pertenencia – abertura progresiva	11
Tercera etapa: desarrollo de la participación – liberación de la tensión – confrontación	12
Cuarta etapa: madurez – la estructuración del grupo alcanza la cohesión de grupo – fijación de normas	12
Quinta etapa: muerte del grupo	12
Trabajar con el grupo	13
Facilitación	14
La función del facilitador	15
Técnicas de interrogación	16
Organizaciones y aprendizaje	17
Estructura	18
Cultura operativa	18
Poder y control	18
<b>Módulo 2</b>	
<b>Asesoramiento y consultoría</b>	<b>21</b>
Introducción	23
Razones para retener a los consultores	23
Definir y alcanzar objetivos	23
Resolver problemas de administración y empresa	23
Innovar y aprovechar nuevas oportunidades	24

---

Mejorar el aprendizaje	24
Introducir cambios	24
Tipos de empresas y de servicios de consultoría	24
“Los aventureros intelectuales”	24
“Los navegantes estratégicos”	24
“Los médicos de la administración”	25
“Los arquitectos de sistemas”	25
“Los copilotos amigos”	25
Relación entre cliente y consultor	26
El modelo de experto	26
El modelo de médico/paciente	26
El modelo de la consultoría de procesos	26
Qué estilo escoger	27
Aptitudes esenciales de los consultores	27
El proceso de consultoría	29
Etapa de entrada – primeros contactos	31
Diagnóstico preliminar y diagnóstico del problema	33
Errores corrientes en la identificación del problema	33
Confundir la causa con el efecto o el síntoma con el problema	34
Ideas preconcebidas sobre el problema	34
Punto de vista limitado del especialista	34
Punto de vista limitado en la organización	34
Diagnóstico incompleto	34
Dónde puede obtenerse información	34
Redacción de una propuesta	36
Formato para redactar la propuesta	37
Portada	37
Comprensión de la situación	37
Análisis de la situación	37
La propuesta	37
Factores esenciales del éxito	37
Plazos y calendario	38
Logística	38
Condiciones financieras	38
Herramientas de consultoría	39
Diagrama de análisis de causas	39
Diagrama de causa y efecto	40
Diagrama de espina de pescado	41
Análisis SWOT	41
Cuatro herramientas de evaluación de la organización	43
Análisis de campos de fuerzas	44
Diagrama de priorización	45
Diagramas de priorización más complejos	46
Planificación de la acción	47
Celebración de un contrato	48
 Módulo 3	
<b>Diseño de programas de capacitación</b>	<b>51</b>
Planificación de un programa de capacitación	53
Reunir información	54
Observación	55
Cuestionarios	56

---

Consulta básica	56
Medios de comunicación impresos	57
Debates de grupo	57
Exámenes	58
Documentos, expedientes, informes	58
Entrevistas	59
Información básica que debe obtenerse	60
La organización	60
Dependencia o departamento	61
Rendimiento	61
Métodos para reunir información	61
Análisis de documentos	61
Entrevistas y cuestionarios	62
Observación de los empleados	62
Observación y análisis del entorno físico o social	62
Exámenes escritos o exámenes de rendimiento sobre conocimientos y aptitudes	62
Definición de los objetivos de la capacitación	62
Elección de los métodos de enseñanza	64
Métodos de enseñanza	64
¿Qué método debe escogerse?	65
Utilización dinámica de métodos diferentes	66
Elija su formato	68
Conferencia o convención	68
Coloquio o simposio	68
Seminario	68
Taller	69
Curso	69
Capacitación en el trabajo	69
Enseñanza a distancia	69
Enseñanza electrónica	69
Clases particulares	69
Diseño de su programa	70
Redactar una propuesta de capacitación	72
Redactar una propuesta respondiendo a una solicitud específica	72
Portada	72
Comprensión de la situación (tal como lo presentó el cliente)	72
Su análisis de la situación	73
La propuesta	73
Otras consideraciones	73
Factores esenciales del éxito	73
Plan y calendario	73
Logística	74
Condiciones financieras	74
Redactar una propuesta no solicitada	74

## Módulo 4

### Herramientas para los capacitadores

77

Antecedentes	79
Clases	81
Grupos de expertos	82
Enseñanza guiada	83
Demostración	84

---

Lluvia de ideas	85
Diagramas de afinidad	87
Mapa mental	88
Estudio de casos	89
Cómo escribir un estudio de casos	91
Cómo realizar un estudio de casos	91
Representación de papeles	92
Cómo escribir una representación de papeles	93
Cómo realizar una representación de papeles	94
Algunos consejos sobre la representación de papeles	94
Simulaciones	95
Cómo escribir una simulación	96
Cómo realizar una simulación	96
Ejercicios de enseñanza experimental	97
Clínica	98
Herramientas psicométricas	100
Salidas	101

## Módulo 5

<b>Ejecución de programas de capacitación</b>	<b>103</b>
Primeros pasos	105
Empezar a conocerse	105
Punto 1: Quién es usted	105
Punto 2: Preguntas	105
Punto 3: Quién está participando	105
Punto 4: Advertencia	106
Ejercicios iniciales	106
Formación de grupos	106
Evaluación inmediata	107
Participación inmediata en la enseñanza	107
Alentar la participación	108
Preparación de una clase o presentación	109
Tipos de presentación	110
La clase	110
La clase demostrativa	110
La presentación interrogativa	110
La presentación activa	111
La clase breve	111
Planificación y celebración de presentaciones	111
Preparación	111
Duración	111
Horario	111
Redactar presentaciones	111
Objetivos	112
Estructura	112
Sinopsis	112
Lenguaje y estilo	113
Adaptarse al grupo	113
Hablar de notas	113
Realización de la clase	114
Establecer contacto visual	114
Preparación de materiales para una presentación	115
Rotafolio	115

Transparencias de retroproyector	116
Videoproyector	116
Notas impresas	116
Preparar una representación de papeles	117
Situación de la representación de papeles en la capacitación	118
Tipología de la representación de papeles	118
Representación de papeles dirigida	118
Representación de papeles centrada en el grupo	118
Escenas	118
El sketch	119
Observar una representación de papeles y preparar el informe	119
Preparación de una representación de papeles	120
Cómo presentar una representación de papeles	121
Cómo dirigir y concluir una representación de papeles	121
La función del facilitador o capacitador	121
Ideas para facilitar la representación de papeles	122
Organización del espacio de capacitación	122
Tratamiento de situaciones difíciles	125
Gestión de los conflictos	125
Tratar las personalidades difíciles	127
<b>Módulo 6</b>	
<b>Gestión de programas de capacitación</b>	<b>129</b>
El capacitador como administrador	131
Lugar de celebración	131
Salas	132
Equipo	132
Pausas para café	132
Almuerzo	132
Alojamiento	132
Antes del curso	133
Al llegar al lugar de celebración del curso	133
Al marcharse	133
Logística	134
Carpeta de información	134
Mostrador de acogida	134
Distintivos	135
Lista de participantes	135
Carpetas	135
Durante las sesiones de capacitación	136
Horario	136
Notas impresas	136
La sala	137
Equipo audiovisual	137
Trabajo de grupo	138
Conocer a sus alumnos	138
Dirigir a los capacitadores	139
Formar e informar a los capacitadores	139
Informar a los capacitadores	139
Formación de capacitadores	140
Programas piloto	140
Manual del capacitador	141

---

Gestión de los proyectos	141
Los diagramas Gantt	141
Planificadores	142
Contratación de capacitadores	142
Evaluación	144
Evaluaciones inmediatas	145
Elección del formato de evaluación	146
Acreditación	147
Entrega de diplomas y certificados	147
Recibir la acreditación del centro de enseñanza	147

## Apéndices

I. Temas de consultoría	149
II. Aptitudes esenciales de los consultores	153
III. Lista de verificación para preparar un curso de capacitación	155
IV. Cuestionarios previos al curso	157
V. Cuestionarios de evaluación	159

## Bibliografía temática

169

## Cuadros

1. Estilos de consultoría	25
2. Etapas del proceso de consultoría	29
3. Pasos y factores de éxito en el proceso de consultoría	30
4. Consejos para la primera reunión	33
5. Diagrama de análisis de causas	40
6. Plantilla de información	40
7. Plantilla del análisis SWOT	42
8. Herramientas de evaluación de la organización	43
9. Priorización con varios criterios	47
10. Plantilla para la planificación de programas	71
11. Escalas de puntuación de 5 niveles	146

## Figuras

1. Progreso del grupo	13
2. Proceso, intención y producto	14
3. Obstáculos jerárquicos y de organización	18
4. Pasos del diagnóstico preliminar y del diagnóstico	36
5. Ejemplo de un diagrama de espina de pescado	41
6. Campo de fuerzas	45

---

7.	Diagrama de priorización: prioridad en función del tiempo	45
8.	Diagrama de priorización: efectos en función de los esfuerzos	46
9.	El sistema de capacitación	53
10.	Objetivos intermedios y finales	64
11.	Tres objetivos del capacitador	66
12.	Interés en función de la dificultad	67
13.	Correlación entre el interés y la dificultad	67
14.	Cómo memorizamos	68
15.	Ejemplo de un mapa mental	88
16.	Ejemplo de hoja de observación	119
17.	Opciones para estructurar un aula	123
18.	Disposición posible del aula	124
19.	Diagrama de Gantt simplificado	142



*Módulo 1*

*El alumno y el entorno educativo*



---

## Introducción

*Lo que oigo, lo olvido,  
Lo que veo, lo recuerdo,  
Lo que hago, lo sé*

El objeto de este manual es prestarle asistencia para que usted, en su calidad de consultor o capacitador, pueda ayudar a los miembros de organizaciones a adquirir los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarios para aumentar sus posibilidades de éxito. No tenemos, sin embargo, la última palabra; usted deberá consultar las abundantes obras disponibles sobre el tema y perfeccionar las aptitudes necesarias para ayudar y asesorar a las empresas de los sectores privado y público. Ofrecemos una bibliografía que le ayudará a realizar nuevas investigaciones.

Este manual presenta las aptitudes, métodos y herramientas necesarios para que usted pueda actuar como consultor o capacitador eficaz, especialmente en el contexto de la administración de empresas. Los servicios que puede prestar a sus clientes se clasifican básicamente en tres categorías:

- Consultoría*: suministrar a los clientes análisis, información, ideas, técnicas, herramientas, conocimientos prácticos y procesos que añadan valor a sus resultados.
- Asesoramiento*: proporcionar a los clientes herramientas y procesos que les permitan encontrar la solución a sus problemas o los medios para alcanzar sus objetivos.
- Capacitación*: transferir aptitudes, conocimientos y herramientas que puedan utilizarse en el lugar de trabajo.

A menudo, el resultado de una intervención de consultoría puede ser asesorar al cliente para que adquiera más conocimientos y técnicas mediante la capacitación. En otras ocasiones, usted podría sugerir servicios propios de su especialización o servicios que el cliente puede obtener de otros consultores. En cualquier caso es preciso que usted demuestre conocimientos técnicos, capacidad analítica y conocimiento del proceso de consultoría y capacitación, una comprensión amplia de la empresa y flexibilidad en el trato con grupos y personas.

Del mismo modo que un alfarero trabaja con arcilla o un albañil con ladrillos y mortero, el consultor o el capacitador trabaja con personas, solas o en grupos. La capacidad de relacionarse y una comprensión de la naturaleza humana y de la dinámica interpersonal son la clave para triunfar en esta esfera. Usted va a ver que la carrera que ha iniciado precisa de un aprendizaje constante: no sólo sobre las técnicas de administración de empresas, sino también sobre psicología de la organización, desarrollo humano, y ... sobre usted mismo. Uno no debería considerarse nunca como un consultor o capacitador perfecto, sino trabajar continuamente hacia este objetivo. Su meta debería ser progresar y aprender constantemente.

Una cosa es segura: tanto si usted trabaja como consultor, como asesor o como capacitador, va a esforzarse mucho para conseguir que las personas cambien lo que piensan y hacen actualmente, que trabajen de modo diferente y que, si hay suerte, trabajen mejor y con mejores resultados.

Usted, en su calidad de capacitador, tratará a veces con alumnos que no tienen motivación ni están ansiosos por aprender. A veces los alumnos tendrán menos motivación, incluso pueden mostrarse reacios a aprender, especialmente si la empresa les ha obligado a seguir el programa. En su calidad de consultor, usted se enfrentará a menudo con clientes que desean mejorar sus procesos, pero que no están dispuestos a cambiar en nada la manera en que siempre han actuado.

Lo cierto es que la mayoría de personas no renuncia fácilmente o voluntariamente a lo que conoce para adoptar nuevos sistemas. El cambio y el aprendizaje para los adultos pueden implicar una laguna en sus conocimientos, una grieta en la fachada de su competencia.

Capacitar y asesorar con éxito a adultos es bastante más difícil que dar buenos consejos o presentar unas cuantas teorías buenas. ¿Con qué frecuencia se siguen los consejos dados? Por consiguiente, el presente manual, en lugar de proporcionarle “la” fórmula mágica, le va a indicar la buena dirección presentando las mejores prácticas, métodos, técnicas y herramientas más corrientes que le ayudarán a superar las dificultades que surgen a menudo en el “negocio del cambio”. Con demasiada frecuencia oímos que las *organizaciones* deben cambiar. Pero lo cierto es que las organizaciones no son otra cosa que la suma de los individuos que las componen. Por lo tanto, no son las organizaciones lo que cambia sino las *personas* dentro de la organización. Por ello empezaremos el módulo exponiendo el factor humano en la enseñanza.

En el presente módulo trataremos algunos conceptos básicos que deberían ser conocidos por cualquier capacitador, consultor o asesor:

- Elementos específicos de la enseñanza de adultos;
- Motivar al estudiante adulto;
- Estilos de aprendizaje;
- Dinámica de grupo;
- Facilitación;
- Organizaciones y aprendizaje.

## Elementos específicos de la enseñanza de adultos

Una parte de la eficacia del capacitador consiste en entender cómo aprenden mejor los adultos. Los adultos, si se comparan con niños y adolescentes, tienen necesidades y requisitos especiales como estudiantes. Esto puede parecer evidente, pero la enseñanza de adultos es una disciplina relativamente reciente llamada andragogía (en lugar de pedagogía). El pedagogo da por supuesto que si “he dicho algo en una clase, ellos han de haberlo aprendido”. El capacitador y desarrollador profesional de recursos humanos reconocen lo absurdo de este supuesto. El andragogo supone que “si el estudiante no ha aprendido, el profesor no ha enseñado”.

Muchos capacitadores entran en el campo de la educación de adultos después de haber trabajado como profesores de escuela o de universidad. Llegan con un bagaje de ideas sobre cómo se organiza la enseñanza, que puede incluir lo siguiente:

- Asistencia obligatoria;
- La educación se costea con fondos públicos;
- Los profesores y administradores tienen autoridad *in loco parentis*;
- Se impone un amplio nivel de normalización;
- El programa de estudios es escogido totalmente por funcionarios;
- El conocimiento está divido de modo preciso en disciplinas;
- Se cumple estrictamente el control del comportamiento del estudiante;
- El profesor impone el ritmo de enseñanza;
- Se realizan exámenes para medir lo aprendido;
- El castigo es un elemento del proceso educativo.

Muchas de estas condiciones no son aceptables para los adultos porque los adultos están motivados y controlados de modo diferente en una situación educativa. Malcolm Knowles, un pionero de la educación de adultos durante el decenio de 1950 identificó las seis características siguientes de los estudiantes adultos:

- ❑ Los adultos son *autónomos* y se dirigen solos. Deben estar libres para poderse dirigir a sí mismos. Los capacitadores no deben actuar como “profesores” sino como facilitadores, implicando activamente al adulto en el proceso de aprendizaje. La función del capacitador en su calidad de facilitador es orientar a los estudiantes para que aprovechen sus propios conocimientos, en lugar de suministrarles simplemente datos. El capacitador debe pedir a los estudiantes que le sugieran temas a tratar, debe permitir que los participantes trabajen en proyectos que reflejen sus intereses y debe dejar que realicen presentaciones e intervengan en la dirección de grupos. Por último, los capacitadores deberían demostrar a los estudiantes que la capacitación recibida les permitirá alcanzar sus propios objetivos.
- ❑ Los adultos han acumulado una base de *experiencias* y *conocimientos vitales* que comprende actividades relacionadas con el trabajo, responsabilidades familiares y su educación anterior. Necesitan relacionar la enseñanza recibida con esta base de conocimientos o experiencia. Los capacitadores deben ayudar a estos alumnos aprovechando las experiencias y conocimientos de ellos que sean pertinentes para los temas tratados.
- ❑ Los adultos están *orientados hacia objetivos*. Ha pasado ya la época en que las personas se sentaban en los bancos de las escuelas estudiando temas simplemente porque contribuían a aumentar los conocimientos generales. Nosotros, como adultos, aprendemos con una meta y un fin. Por lo tanto, al finalizar nuestros esfuerzos las metas y los beneficios deben ser tangibles.
- ❑ Los adultos están *orientados hacia lo más pertinente*. Deben ver que hay una razón para aprender algo. La enseñanza debe poder aplicarse a su trabajo o a otras responsabilidades para que tenga algún valor.
- ❑ Los adultos son *prácticos* y se interesan por los aspectos de una lección que les serán más útiles en su trabajo. Quizá no se interesen por el conocimiento en sí. Los capacitadores deben tener claro de qué modo la lección ayudará a los alumnos en su trabajo.
- ❑ Los estudiantes adultos, como todas las personas, deben comprobar que se les trata con *respeto*. Los capacitadores deben reconocer el tesoro de experiencias que los participantes adultos aportan al aula. Hay que tratar a los estudiantes adultos como personas iguales en cuanto a experiencias y conocimientos y se les debe permitir expresar sus opiniones libremente en la clase.

---

## Motivar al estudiante adulto

¿Qué motiva a un estudiante adulto? Las motivaciones típicas son la necesidad de ser competente, un ascenso previsto en el trabajo, el enriquecimiento del empleo, la necesidad de mantener las antiguas aptitudes o de aprender aptitudes nuevas, la necesidad de adaptarse a cambios en el trabajo o de aprender para cumplir las órdenes de la empresa. Hay por lo menos cinco factores que promueven la motivación de los adultos:

- ❑ *Relaciones sociales*: hacer nuevos amigos, satisfacer la necesidad de asociarse o de establecer relaciones y redes;
- ❑ *Expectativas exteriores*: cumplir las instrucciones de un superior, satisfacer las expectativas o seguir las recomendaciones de una persona con autoridad reconocida.

- ❑ *Progreso personal*: conseguir una posición más alta en el trabajo, ascender profesionalmente y aventajar a la competencia.
- ❑ *Huida o estímulo*: aliviar el aburrimiento, romper con la rutina del hogar o del trabajo, estimular la creatividad, tener nuevas ideas.
- ❑ *Interés por el conocimiento*: aprender por aprender, buscar los conocimientos en sí mismos y satisfacer una mente inquisitiva.

### ***Obstáculos y motivación***

Los adultos que tienen grandes motivaciones para aprender a pesar de ello pueden topar con obstáculos en el aprendizaje. Los adultos, al contrario de los niños y adolescentes, tienen muchas responsabilidades a las que deben responder equilibrando las demandas de la enseñanza. A causa de estas responsabilidades, los adultos topan con *obstáculos que dificultan participar en la enseñanza*. Algunas de estos obstáculos son la falta de tiempo, dinero, confianza o interés, y problemas de horarios.

La mejor manera de motivar a alumnos adultos es simplemente *apoyar* los motivos que tengan para inscribirse y *disminuir* los obstáculos. Los capacitadores deben descubrir por qué sus estudiantes están presentes en el curso o en la reunión (factores de motivación); también deben descubrir lo que les impide aprender. De modo semejante, los consultores deben entender qué razones están motivando a sus clientes para que utilicen sus servicios y deben descubrir qué obstáculos están impidiendo que los clientes acepten sus recomendaciones y opiniones.

### **Consejos didácticos para capacitadores eficaces**

Hay cuatro factores críticos que deben aplicarse para conseguir que los adultos del programa aprendan con eficacia: *motivación, refuerzo, retención y transferencia*. Estos factores se describen a continuación:

#### ***Motivación***

Si el participante no reconoce la necesidad de la información (o se ha ofendido o está intimidado) todos los esfuerzos del capacitador para ayudarle a aprender serán en vano. El capacitador debe establecer una relación con los participantes y prepararlos para el aprendizaje: esto proporciona la motivación. Los capacitadores pueden motivar a los estudiantes de varios modos:

- ❑ *Introducir un sentimiento o un tono determinados en la lección*. Una atmósfera amistosa y abierta demuestra a los participantes que el capacitador les ayudará a aprender.
- ❑ *Establecer un nivel adecuado de preocupación*. El nivel de tensión debe ajustarse para que corresponda con el nivel de importancia del objetivo del curso. Si el material tiene un nivel alto de importancia debe reinar en la clase un nivel elevado de tensión. Sin embargo, las personas aprenden mejor con una tensión moderada; si la tensión es demasiado alta se convierte en un obstáculo para aprender.
- ❑ *Establecer un nivel adecuado de dificultad*. El grado de dificultad debe ponerse a un nivel lo bastante alto para interesar a los participantes, pero no tanto que se sientan frustrados por un exceso de información. La instrucción debe predecir y premiar la participación, culminando en el éxito.
- ❑ *Comunicar las reacciones*. Los alumnos deben poder saber por boca del capacitador los resultados de sus esfuerzos. Las reacciones deben ser específicas.

- ❑ *Proporcionar una recompensa.* Los participantes deben también comprobar que aprender tiene su recompensa. La recompensa no será necesariamente monetaria; puede ser simplemente la demostración de los beneficios que aporta aprender el material. El interés está relacionado directamente con la recompensa. Los adultos deben conocer los beneficios de aprender para poder motivarse y aprender lo enseñado.

### **Refuerzo**

Refuerzo es lo que sucede cuando un estímulo externo hace que alguien aprenda. Todos los métodos que aplican los capacitadores para alentar un comportamiento dado son refuerzos.

- ❑ El *refuerzo positivo* promueve una actitud, comportamiento o rendimiento asignando una recompensa. La expectativa de una recompensa aumenta la probabilidad de que el alumno siga mostrando en el futuro la actitud, comportamiento o rendimiento deseados.
- ❑ El *refuerzo negativo* fomenta también una actitud, comportamiento o rendimiento eliminando algo desagradable que el alumno cree que deberá hacer (por ejemplo repetir el ejercicio o quedarse después de la sesión para hacer prácticas adicionales).
- ❑ Cuando los capacitadores intentan cambiar comportamientos (sustituir prácticas viejas por nuevas) aplican refuerzos positivos y negativos, con una clara preferencia por los primeros.
- ❑ El refuerzo debe utilizarse de modo frecuente y periódico en los inicios del proceso para ayudar a los estudiantes a retener lo que han aprendido. Más tarde debe recurrirse al refuerzo sólo para mantener un comportamiento coherente y positivo.

### **Retención**

Para que los estudiantes se beneficien de la enseñanza deben retener lo que han aprendido en el programa. La tarea del capacitador sólo finaliza cuando ha ayudado al alumno a retener la información. Para que esto suceda, los alumnos deben comprobar que la información tiene un sentido u objeto. Deben también entender la información y ser capaces de interpretarla y aplicarla. Esta comprensión incluye la capacidad de asignar el grado correcto de importancia al material.

El grado de retención está influido directamente por la eficacia de la enseñanza. Dicho con sencillez, si los participantes al principio no aprenden bien el material, tampoco podrán retenerlo. La práctica aumenta también la probabilidad de la retención. Por lo tanto, los capacitadores deben hacer hincapié en la importancia de practicar nuevas aptitudes o comportamientos para mantener el nivel deseado de resultado.

### **Transferencia**

La transferencia de lo aprendido es la capacidad de utilizar en un nuevo entorno la información enseñada durante el curso. Éste es el objetivo final de la capacitación. Como sucede con el refuerzo, hay dos tipos de transferencia: *positiva* y *negativa*.

- ❑ La *transferencia positiva*, como el refuerzo positivo, se consigue cuando el alumno utiliza el comportamiento aprendido.
- ❑ La *transferencia negativa*, como el refuerzo negativo, se consigue cuando el participante no hace lo que se le pide que no haga. Esto tiene por consecuencia un resultado positivo (deseado).

La transferencia actúa con mayor probabilidad cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- Asociación*: los participantes pueden asociar nueva información con algo que ya saben.
- Similitud*: la información es semejante al material que los participantes ya conocen; el alumno recurre de nuevo al marco o a la pauta lógica que ya conocía.
- Grado de aprendizaje original*: el alumno adquiere una gran proporción de nuevos conceptos o aptitudes.
- Elemento crítico de atribución*: la información aprendida contiene elementos que son muy beneficiosos (críticos) para el trabajo.

Los capacitadores deben recordar que el aprendizaje es en cada persona un proceso continuo que dura toda la vida. Las personas aprenden a velocidades distintas, por lo que es natural que se sientan ansiosos o nerviosos cuando se enfrentan con una situación de aprendizaje. La atención a estos cuatro elementos críticos de la enseñanza por parte del capacitador aumentará mucho la probabilidad de éxito.

## Estilos de aprendizaje

No solamente debe usted ser consciente de las características de los estudiantes adultos en general, sino que debe recordar también que las personas tienen estilos de aprendizaje diferentes. Por ejemplo, algunas personas retienen la información que oyen en una clase, mientras que otros han de leer la información en un artículo o deducirla con experimentos para retenerla. Usted se dirigirá a un grupo de operarios de máquinas de modo diferente que a un grupo de científicos, porque sus antecedentes educativos y profesionales les hacen receptivos a métodos y herramientas de enseñanza diferentes.

La teoría de los estilos de aprendizaje se basa en teorías de la enseñanza que intentan ofrecer posibles explicaciones del comportamiento: ¿por qué algunas personas son más propensas a la acción mientras que otras tienden más a la reflexión? Tanto si se trata de impartir conocimientos como de transmitir aptitudes o experiencias, la idea en que se basa la capacitación es cambiar los comportamientos de los participantes que asisten al curso. Para conseguirlo hay que conocer los distintos modelos y teorías sobre cómo y por qué aprenden las personas.

Hay más de 50 modelos principales de estilos de aprendizaje, y todos ellos son muy coherentes y a menudo coinciden en parte. Uno de los más utilizados y aceptados es la teoría de David Kolb.

## Teorías sobre los estilos de aprendizaje

Kolb mostró que los estilos de aprendizaje pueden considerarse situados sobre un continuo que va desde la experiencia concreta a la experimentación activa:

- Experiencia concreta*: estar implicado en una experiencia nueva.
- Observación reflexiva*: observar a los demás o elaborar observaciones sobre nuestras propias experiencias.
- Conceptualización abstracta*: crear teorías para explicar observaciones.
- Experimentación activa*: utilizar teorías para resolver problemas o adoptar decisiones.

Hartman se basó en los estilos de aprendizaje de Kolb y dio ejemplos sobre cómo podía enseñarse cada uno de ellos:

- Para el *experimentador concreto*: ofrecer laboratorios, trabajo sobre el terreno, observaciones o filmaciones.
- Para el *observador reflexivo*: utilizar notas, periódicos o lluvia de ideas.
- Para el *conceptualizador abstracto*: van bien las clases, los documentos y las analogías.
- Para el *experimentador activo*: ofrecer simulaciones, estudios de casos y deberes.

Si bien Kolb consideró que estos estilos de aprendizaje eran un continuo que uno recorre a lo largo del tiempo, en general las personas acaban prefiriendo un estilo en lugar de otro y confían en él. Son éstos los estilos principales que los capacitadores deben conocer para poder crear materiales pedagógicos.

---

## Dinámica de grupo

Si usted trabaja en consultoría o en capacitación es posible que su público sea un grupo de sólo 4 ó 5 personas o un grupo de hasta 100 o incluso 1.000 personas.

Ocuparse de una persona es una cosa, ocuparse de un grupo es un asunto totalmente distinto. Es importante entender las características de los adultos como alumnos; también es esencial adquirir una comprensión del grupo como instrumento esencial para estimular el proceso de aprendizaje.

El hecho de que un grupo de personas se haya reunido bajo la dirección de un capacitador o consultor no significa que estas personas estén necesariamente dispuestas a producir los máximos resultados. La madurez del grupo y su voluntad de realizar actividades, debates, lluvia de ideas o sesiones de solución de problemas depende de que se cumplan determinadas condiciones. El capacitador debe ser consciente de la dinámica del aula, y comprender cuándo y cómo puede aprovecharla mejor.

Un grupo está compuesto por personas y, en virtud de la variedad infinita de la naturaleza humana, cada grupo es único. El grupo es una acumulación de conocimientos y de experiencias que hay que aprovechar; es también el mejor instrumento de aprendizaje que usted tiene a su disposición. Sin embargo, los grupos obedecen a leyes que parecen recurrentes. Es importante comprender algunas de las leyes de comportamiento de los grupos para que usted, en su calidad de capacitador, pueda utilizar de la mejor manera el grupo y ayudar a sus componentes a progresar y alcanzar sus objetivos de aprendizaje.

Comprender la dinámica de grupo le ayudará a evitar algunos errores clásicos, como esperar una participación activa desde el primer momento. De modo semejante, si usted desea que los participantes realicen ejercicios de grupo, tanto si son grupos de debate como grupos de solución de problemas, es importante dejar tiempo para que el grupo se forme y encuentre su propio modo operativo.

## Leyes sobre el comportamiento de los grupos

Charles H. Cooley<sup>1</sup> fue el primer sociólogo que clasificó los grupos en dos categorías amplias:

---

<sup>1</sup> Charles Horton Cooley, *Social Organization: A study of the larger mind*. Nueva York, Charles Scribner's Sons, 1909.

- El grupo primario:* es una comunidad de individuos unidos por una vida comunal y estable y por relaciones estrechas (por ejemplo, la familia, el clan).
- El grupo secundario:* es una comunidad de individuos reunidos alrededor de objetivos comunes y vinculados por relaciones formales.

Entre 1951 y 1971, Kurt Lewin<sup>2</sup> (considerado a menudo como el padre de la dinámica de grupo) publicó numerosos estudios basados en una serie de experimentos sociológicos, psicológicos y psico-sociológicos sobre cómo las personas se integran en grupos. Según Lewin y Cooley, un individuo modifica progresivamente su comportamiento a medida que se convierte en parte de un grupo secundario, como un grupo constituido para un programa de capacitación. Esta tendencia se llama conformismo. El conformismo está motivado por dos necesidades humanas fundamentales: la necesidad de seguridad y la necesidad de aprobación.

### ***La presión para adaptarse***

Todos los grupos tienden a ejercer presión sobre sus miembros para que se adapten: para unificar comportamientos, opiniones, percepción, información, comprensión.

Esta presión para adaptarse deriva de la necesidad de aprobación, amor y seguridad que sentimos desde el instante en que nacemos. Estas necesidades innatas persisten en los adultos y a menudo preferimos sacrificar nuestras creencias para evitar que el grupo nos rechace.

**La necesidad de certeza.** La duda y la incertidumbre son sentimientos que causan dolor. A menudo los individuos, bajo la presión del grupo e impulsados por la necesidad de certeza, se unen a la mayoría en lugar de expresar una opinión diferente (y pueden llegar a creer que los equivocados son ellos mismos).

**La necesidad de reconocimiento.** Las personas necesitan que los demás miembros del grupo y el capacitador las reconozcan y valoren. La falta de reconocimiento y la frustración que ello causa a los participantes originan el 80% de los problemas que surgen en la capacitación.

Usted, en su calidad de capacitador, consultor o facilitador, deberá tener presente la presión que el grupo puede ejercer sobre el individuo y las tensiones y sentimientos negativos que pueden derivarse. Su función consiste en ayudar al grupo a progresar para poderle ofrecer el mejor entorno de aprendizaje. Las tensiones son parte integrante de este proceso de crecimiento; es imposible eliminarlas, pero se puede aprender a desactivarlas y hacer sentir cómodos a los participantes.

Las tensiones pueden deberse a lo siguiente:

- Ansiedad (expresada por silencios, inhibición o risas);
- Conflictos latentes o conflictos declarados entre dos personas, por un choque de personalidades o por la voluntad de dirigir el grupo y dominarlo;
- La oposición del grupo a su dirigente;
- Frustración reprimida, irritación, búsqueda de chivos expiatorios, rebelión contra las normas.

2 Kurt Lewin emigró de Alemania a los Estados Unidos en 1933. Formaba parte de la escuela de la Gestalt y estudió “el campo psicológico del individuo”. En 1944 fundó el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos. Se le considera el padre de la escuela de enseñanza experiencial Outward Bound.

A menudo los grupos tienden a negar que existen frustraciones y tensiones hasta que éstas estallan espectacularmente o el grupo se disuelve en el caos. La función del capacitador no es controlar el grupo como un policía: debe intervenir únicamente si la situación impide realmente que el grupo trabaje de modo eficiente. El capacitador que adopta una actitud dura contra un miembro o una parte del grupo corre el riesgo de que todos piensen que está abusando de su situación de superioridad. En consecuencia, el grupo entero puede unirse en contra del capacitador. Es mucho más acertado dejar que el grupo asuma la responsabilidad de resolver sus problemas. El capacitador puede ayudar al grupo a conseguir este resultado utilizando la técnica del interrogatorio, a fin de mostrar al grupo lo que él ve y de guiarlo para encontrar una solución.

Usted, en su calidad de capacitador, deberá seguir algunas normas simples de comportamiento:

- Ponerse al mismo nivel que el grupo;
- Demostrar paciencia y tolerancia con el proceso (el tiempo es esencial);
- Dejar al grupo espacio, tiempo y poder de decisión para que pueda resolver él mismo sus problemas.

## **Etapas en el ciclo vital de los grupos**

Además de las necesidades y presiones fundamentales que guían a las personas, los grupos también progresan y cambian a lo largo del tiempo. A medida que progresan tienden a seguir una pauta semejante. Comprender estas pautas le ayudará a sacar el máximo rendimiento del grupo en el proceso de aprendizaje. Hay varios modelos que describen la vida de un grupo: algunos definen cuatro etapas, otros autores definen cinco etapas. En la exposición que sigue asignamos varios nombres corrientes a estas etapas.

### ***Primera etapa: creación – orientación***

Durante la primera hora de existencia de su grupo se dará cuenta de que los individuos observan a las personas con quienes están, las comparan, juzgan y evalúan, y se preguntan cómo encajan con ellas. En esta primera etapa, que es la etapa de inseguridad del grupo, los participantes intentan descubrir dónde van a integrarse y cómo conseguirán que se les acepte. El capacitador puede ayudar mucho en este proceso haciendo hincapié en los elementos comunes y tendiendo puentes entre las personas. En los primeros momentos de su presentación el capacitador o facilitador debe mencionar que el grupo presente se convertirá en un “equipo” de aprendizaje durante el programa.

Hay algunos pequeños trucos que pueden ayudar a romper el hielo y a hacer que la gente se sienta cómoda. Le animamos a utilizar presentaciones, juegos de nombres u otras actividades que alienten a los participantes a dirigirse mutuamente la palabra. Es importante que los asistentes se presenten a los demás citando sus funciones (sus cargos), pero también que revelen algo de su personalidad.

### ***Segunda etapa: pertenencia – abertura progresiva***

Los participantes solamente podrán tener la sensación de pertenecer al grupo cuando comprendan dónde están, con quién están y con qué objetivo. En la primera etapa las personas no están vinculadas entre sí. En la segunda etapa empiezan a sentirse unidas, por lo menos alrededor de un objetivo común. En esta etapa puede empezar a utilizarse el grupo como un instrumento de enseñanza, y puede desarrollarse de modo amplio y libre el intercambio de opiniones, de ideas y de experiencias.

Corresponde al capacitador definir e imponer algunas normas básicas de comunicación: escuchar, aceptar ideas sin criticarlas, comentar y basarse en las ideas de los demás de modo positivo. Esto fomenta la confianza mutua.

El capacitador será un modelo de comportamiento y se asegurará de que el grupo, en algún momento de esta etapa, se asigne algunas normas básicas de conducta que contribuyan a crear un entorno de aprendizaje positivo. En la segunda etapa, los asistentes todavía se sienten tímidos, procuran comportarse de la mejor manera y son más bien individualistas.

El capacitador deberá observar a fondo el grupo, sondear a sus componentes, tranquilizar y ofrecer respuestas positivas y aliento. En esta etapa resulta a menudo eficaz trabajar en grupos pequeños.

### ***Tercera etapa: desarrollo de la participación – liberación de la tensión – confrontación***

Al cabo de un tiempo los participantes se sienten más cómodos con los demás y empiezan a expresarse más libremente. Se han tranquilizado y sienten que pertenecen a una unidad que les acepta y les ayuda a progresar. En este momento, las tendencias naturales de los individuos se reafirman y los participantes empiezan a discutir entre sí y a expresar libremente sus desacuerdos. Cuando sabemos que se nos acepta nos sentimos más libres para ser como somos. Este comportamiento se hará más evidente si se consigue que el grupo participe en la solución de problemas o en una tarea común. Empezarán a manifestarse tensiones por la presión del tiempo o por la presión de conseguir resultados. En este momento, el grupo intentará también encontrar la mejor manera de organizarse.

El capacitador actuará como un instructor, un modelo de comportamiento y un facilitador que ayudará al grupo a determinar algunas de las mejores prácticas o algunos de los principios que deberían aplicarse para que sea más eficiente.

Un grupo se hace eficiente cuando supera la tercera etapa.

### ***Cuarta etapa: madurez – la estructuración del grupo alcanza la cohesión de grupo – fijación de normas***

Esta etapa es la etapa feliz para el capacitador. El grupo ha encontrado un *modus vivendi* que le permite sacar el mejor rendimiento de la suma de sus partes. Se conocen y aceptan las distintas funciones de sus miembros, se han identificado los valores positivos y las personas saben cómo aprovechar lo mejor de los demás y de sí mismos.

En este momento, el grupo está a punto para asumir la dirección y hacerse autónomo. Sabe cómo evaluar su evolución, ponderar sus factores positivos y negativos, reglamentar las tensiones internas y manejar las presiones procedentes del exterior.

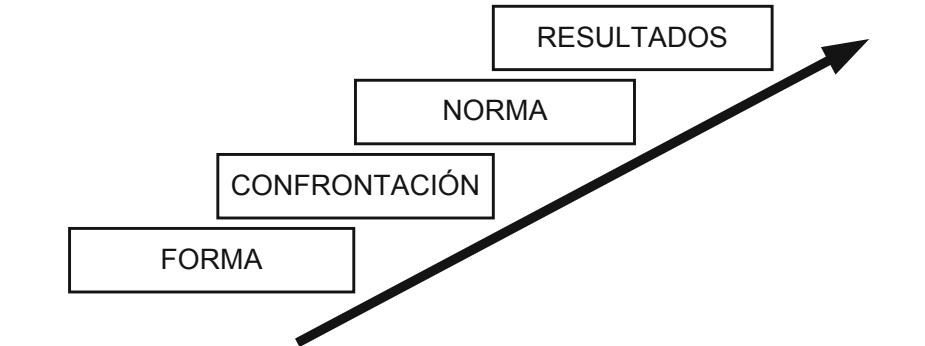
En esta etapa, la función de capacitador es la de un observador exterior que todavía puede aportar ideas y ayuda.

### ***Quinta etapa: muerte del grupo***

Se acabó el curso: cada cual recupera su identidad independiente del grupo. La muerte del grupo es a menudo un acontecimiento muy triste. Es importante darle un sentido para que sus componentes tengan un buen recuerdo de la capacitación. Los capacitadores deberían pensar en cómo convertir el fin de la capacitación en algo significativo, simbólico e interesante. Siempre es bueno pensar en la etapa posterior a la capacitación y crear puntos de referencia con los cuales las personas puedan comprometerse.

La descripción clásica de la vida de un grupo puede representarse gráficamente recurriendo a una escalera ascendente como la de la figura 1.

**Figura 1** Progreso del grupo

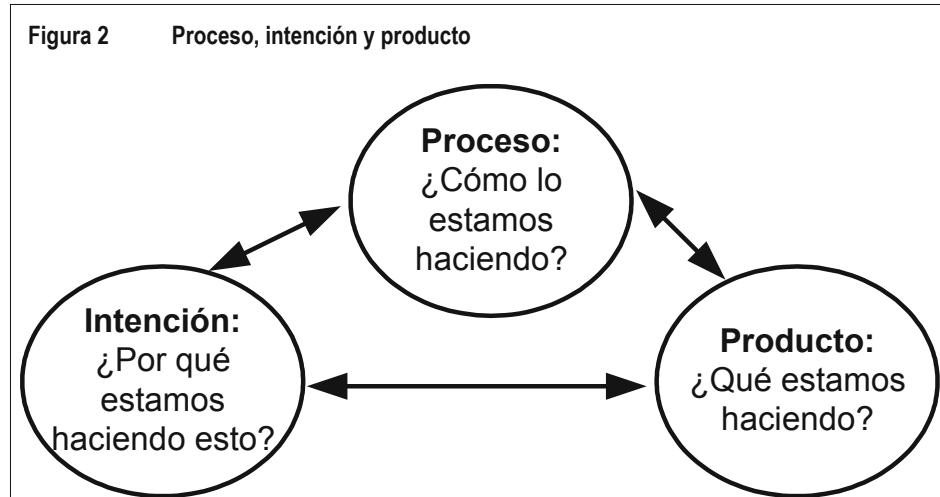


La comprensión de la dinámica de grupo ayuda a esclarecer la función del capacitador o facilitador y a definir el comportamiento y la actitud más adecuadas para el progreso del grupo en su actividad de aprendizaje.

- ❑ Los capacitadores deberían tener siempre claro qué tipo de intervención están aplicando – ¿enseñar o facilitar? La capacidad de alternar entre las dos técnicas es una clave para el éxito.
- ❑ El objetivo del capacitador o facilitador es llevar al grupo hasta un nivel de madurez en el que pueda haber enseñanza. Demasiados grupos se quedan atascados en la primera etapa, observándose mutuamente sin tener trato mutuo, o parados en la tercera etapa, cuando los enfrentamientos y las discusiones son más importantes que el aprendizaje real. Para poder llevar al grupo hasta un nivel de madurez que permita lograr resultados, el capacitador deberá a veces retirarse del enfrentamiento con uno o varios participantes y dejar de lado su orgullo.
- ❑ El facilitador o capacitador debe mostrar siempre al grupo en qué punto está de la curva de aprendizaje y cuáles son los progresos conseguidos en el logro de los objetivos didácticos del programa. La reacción del capacitador debe ser sincera y, si es de carácter crítico, debe darla impartiendo al mismo tiempo orientación.
- ❑ El capacitador o facilitador debe verificar siempre que los métodos de trabajo que escoja sean los adecuados para un objetivo dado. Este análisis personal exige flexibilidad, el dominio de una variedad de métodos y herramientas, y la capacidad de mejorar.

### Trabajar con el grupo

Al dirigir reuniones o actividades hay que ser consciente de tres elementos: intención, proceso y producto. Este modelo sencillo puede aplicarse a todo: a una reunión, una tarea, una actividad o un programa de capacitación.



- Intención:* ¿Por qué estamos haciendo esto? ¿Por que estamos celebrando esta reunión, por qué estamos haciendo este análisis?
- Producto:* ¿Qué estamos haciendo? ¿Estamos debatiendo, estamos decidiendo, estamos resolviendo un problema?
- Proceso:* ¿Cómo lo estamos haciendo?

Las preguntas sobre “cómo” sirven para describir el proceso. Los procesos son el elemento “blando” de una tarea: la manera de comunicarnos, la manera de decidir, la manera de compartir información y seleccionar nuestras acciones, la manera de solucionar conflictos, gestionar crisis, la manera de dirigirnos o de aceptar que nos dirijan. En la mayoría de tareas el proceso es como la base del iceberg que nadie ve pero que puede causar daños graves.

El término proceso se utiliza también en ingeniería y en la industria. Describe las distintas etapas y fases por las que debe pasar un producto. Los seres humanos tienen también procesos en el aprendizaje, como ya hemos visto. Son más sutiles y difíciles de identificar para un lego que los procesos necesarios para fabricar mesas y sillas, pero no son menos esenciales.

Estos conceptos se aplican a la capacitación y la consultoría con tanta justificación como a la administración de empresas. Usted verá que muchos directivos, aunque sean expertos en lo que hacen, a menudo se olvidan de prestar atención a la manera de dirigir, a la manera de hablar con sus empleados, a la manera de adoptar decisiones.

El éxito del consultor o del capacitador depende de su capacidad de aplicar el proceso adecuado con el cliente o grupo de que se ocupa y de comprender cuándo y por qué un proceso no está en su mejor momento y qué debe mejorarse. En la capacitación usted debe poder leer el grupo para saber lo que precisa en cada situación.

## Facilitación

Quizá la facilitación sea un concepto nuevo para usted. A veces la facilitación se considera una técnica, a veces un conocimiento práctico y, en otras ocasiones, una profesión. Supongamos que es todo esto a la vez. La facilitación no es enseñar, no es capacitar ni es consultar, sino que es una “herramienta” que aplicamos a las intervenciones de enseñanza, capacitación y consultoría. Es una manera de ejercer la dirección sin tomar las riendas. De hecho, es la mejor

herramienta que puede utilizarse con adultos en una situación en la que deben aprender a adoptar decisiones. Será la herramienta esencial de su trabajo. La tarea de un facilitador es conseguir que los demás asuman la responsabilidad y tomen la iniciativa.

## La función del facilitador

Usted, en su calidad de consultor o capacitador, dedicará parte de su tiempo a actuar de facilitador. Por lo tanto, ¿qué hacen exactamente los facilitadores? Un facilitador puede realizar cualquiera de las tareas siguientes:

- Ayudar a un grupo a definir su objetivo general, además de objetivos específicos;
- Ayudar a un grupo a evaluar sus necesidades y a crear planes para satisfacerlas;
- Proporcionar procesos que ayuden al grupo a utilizar su tiempo con eficiencia y a adoptar decisiones de gran calidad;
- Guiar los debates de grupo y mantenerlos centrados en el tema;
- Tomar notas que reflejen de modo preciso las ideas expresadas;
- Ayudar al grupo a comprender sus propios procesos para poder trabajar con mayor eficacia;
- Asegurarse de que los supuestos quedan explicitados;
- Utilizar el consenso para ayudar al grupo a adoptar decisiones que tengan en cuenta las opiniones de todos los miembros;
- Apoyar a los miembros en el manejo de su dinámica interpersonal;
- Informar de las propias reacciones a los miembros del grupo para que puedan evaluar sus progresos e introducir ajustes;
- Ayudar al grupo a comunicarse con eficacia;
- Crear un entorno en el que los miembros disfruten de una experiencia positiva que fomente el progreso.

Como puede verse, la facilitación se refiere siempre a mejorar la capacidad del grupo y de cada persona de debatir, decidir y sacar el máximo partido personal.

Para ser un buen facilitador es preciso dosificar cuidadosamente las aportaciones, de modo que la mayor parte de la interacción tenga lugar entre los participantes.

- Las intervenciones frecuentes del facilitador disminuyen el nivel de participación del grupo;
- Cuanto más exprese el facilitador sus opiniones personales, más participantes se dedicarán a hablar con él o ella y menos intercambio e interacción habrá;
- Lo mejor para la vida afectiva e intelectual del grupo, y para cumplir los objetivos, es que los participantes tengan un nivel elevado de interacción;
- Las observaciones del facilitador (si son oportunas y están bien formuladas) pueden favorecer y mejorar estas interacciones.

La función del facilitador, tal como se acaba de describir, no se basa en el “modelo del experto” según el cual el consultor tiene todas las respuestas y proporciona las soluciones. Sin embargo, para que el capacitador pueda aplicar sus conocimientos y su solución deberá extraer de sus clientes y participantes la mayor cantidad de información posible. Para conseguirlo usted deberá interesarles y ganarse su confianza. Para poder adoptar la mejor decisión en

favor de la empresa que le ha contratado, usted deberá crear un consenso o asegurarse de que se han explorado todas las sugerencias. Para conseguirlo deberá aplicar su aptitud de facilitación.

## Técnicas de interrogación

Una de las herramientas esenciales de la facilitación, que es esencial para la consultoría, es la interrogación. El arte de la interrogación es algo que madura con el tiempo, la experiencia, la práctica y el conocimiento. Cuanto más sepa interrogar mejor podrá realizar su trabajo.

La interrogación se basa en normas simples positivas y negativas. El objetivo no es parecer más listo que la persona interrogada sino recabar información de calidad. La interrogación debe realizarse de modo muy directo, siempre que su objetivo sea adquirir la información necesaria.

<i>Conviene</i>	<i>No conviene</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estar preparado – decida por adelantado qué preguntas hará.</i></li> <li>• <i>Hacer preguntas claras y concisas que abarquen una sola cuestión.</i></li> <li>• <i>Hacer preguntas interesantes que estimulen las ideas.</i></li> <li>• <i>Hacer preguntas razonables basadas en lo que la persona es probable que sepa.</i></li> <li>• <i>Hacer preguntas sinceras y pertinentes.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Improvisar las preguntas en el último momento.</i></li> <li>• <i>Hacer preguntas ambiguas que abarquen múltiples cuestiones.</i></li> <li>• <i>Hacer preguntas que no dan pie a pensar.</i></li> <li>• <i>Hacer preguntas capciosas con la intención de despistar a la persona.</i></li> <li>• <i>Utilizar un lenguaje complejo o con mucha jerga.</i></li> </ul>

Hay cuatro tipos de pregunta que pueden hacerse:

**Preguntas cerradas** que pueden contestarse con un sí, un no o facilitando información. Se hacen preguntas cerradas cuando se busca una información específica. Si usted piensa que el interlocutor considerará la pregunta demasiado directa, introdúzcala explicando por qué necesita la información.

*¿Cuánto vende por año? ¿Quién es el encargado de las ventas? ¿Es suministradora de ustedes la empresa X?*

Las **preguntas abiertas** pueden contestarse dando una explicación, una descripción, una historia o un análisis. Para esclarecer algunos pormenores que figuran en la respuesta a una pregunta abierta se pueden hacer a continuación más preguntas cerradas.

*¿Puede usted describir la red de distribución? ¿Por qué cree que hay problemas con la calidad?*

**Preguntas inquisitivas** son preguntas abiertas, pero que preparan el terreno para una respuesta. El interlocutor sabe lo que usted piensa y podría tender a aceptar sus argumentos y a proporcionarle más información. O el interlocutor puede contradecirle y facilitarle opiniones y hechos diferentes.

*Por lo que usted dice, entiendo que tiene dificultades con la calidad de este producto. ¿Qué opina sobre el tema?*

Las **preguntas hipotéticas** requieren que el entrevistado piense sobre una situación hipotética. Usted está intentando obtener información de un modo indirecto. Piensa que su interlocutor podría proporcionarle una información que se reservaría si se le interrogara de modo más directo.

*Supongamos que usted entra en este nuevo mercado. ¿Qué efecto tendría esto en su ciclo de producción?*

Al final de la entrevista usted puede cerrar la conversación con algunas preguntas indicativas. Se trata de preguntas formuladas de modo que sugieran una respuesta de acuerdo con el interrogador; son preguntas que están buscando una confirmación. Usted declara su postura y opinión sobre la cuestión que se ha debatido y pregunta al entrevistado qué opina.

En su calidad de consultor usted deberá también responder a muchas preguntas. También aquí son válidas algunas reglas simples:

Sea sincero cuando no tenga ninguna respuesta. Con demasiada frecuencia la gente se inventa una respuesta o responde dando rodeos. Sea simple, directo y, si precisa de más tiempo para pensar sobre el tema, dígalo. *Déjeme pensar sobre su pregunta y más tarde le contestaré...*

Utilice el modelo I-R-E-I:

I - exponga su Idea: ¿qué postura tiene usted?

R - exponga las Razones en que se apoya su idea

E - dé Ejemplos en apoyo de sus razones

I - repita su Idea.

En el módulo 5 se exponen más técnicas para facilitar e iniciar debates dentro del grupo.

---

## Organizaciones y aprendizaje

Como hemos visto, la labor de un capacitador o consultor está estrechamente relacionada con el proceso de aprendizaje. La manera de aprender de las personas depende a su vez de la dinámica del grupo. Uno de estos grupos es la organización. Por consiguiente, es esencial comprender cómo podría promover la organización el aprendizaje u obstaculizarlo.

Chris Argyris<sup>3</sup> afirma que si las organizaciones permitieran a las personas desarrollar todas sus posibilidades y las alentaran, el resultado sería beneficioso para ambas partes. “Muchas empresas que aspiran a triunfar en el entorno comercial más duro del decenio de 1990 han de resolver primero un dilema básico: el éxito en el mercado depende cada vez más del aprendizaje, pero la mayoría de personas no saben cómo aprender.”

De modo semejante, Peter Senge<sup>4</sup> escribió lo siguiente: “para que las organizaciones sobrevivan en el futuro, su capacidad de aprender deberá ser igual o superior a la velocidad del cambio”.

De hecho, aprendizaje y organización no se concilian fácilmente. Usted puede ejecutar programas sobre conocimientos de administración y dirección, pero estos programas no tendrán por consecuencia necesariamente el mejoramiento

---

<sup>3</sup> Chris Argyris, *On Organizational Learning*. Blackwell, Cambridge, 1993.

<sup>4</sup> Peter Senge, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday, Nueva York, 1990.

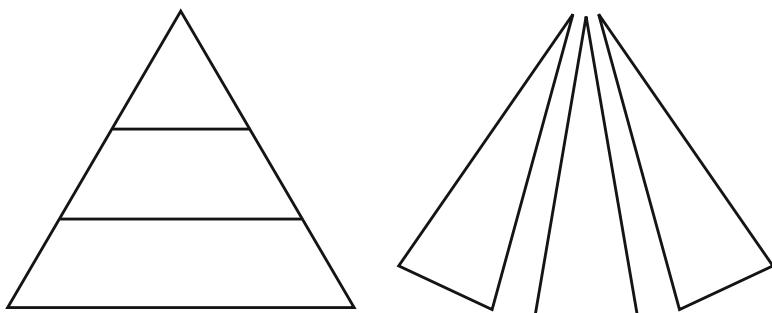
de las aptitudes de los gerentes y altos cargos de la organización. Esto se debe a muchos factores como la estructura de la empresa, su cultura y su jerarquía, los cuales determinan que las organizaciones se resistan a los cambios y al aprendizaje.

## Estructura

Los obstáculos que dificultan el aprendizaje en una organización pueden estar vinculados a su estructura organizativa y jerárquica. Si la organización puede representarse como una pirámide, la jerarquía establece barreras entre los “planos” de la pirámide, como indica la figura 3. Los altos cargos, los cargos intermedios y los trabajadores están todos interesados en mantener sus respectivas posiciones en la pirámide y se resisten a aceptar las sugerencias o ideas procedentes de otros niveles.

Las empresas están también compuestas por muchos departamentos diferentes. Podemos imaginar que son como silos. La falta de comunicación entre los silos erige obstáculos organizativos a la participación en la información y a un aprendizaje eficaz.

**Figura 3** Obstáculos jerárquicos y de organización



## Cultura operativa

La cultura de la empresa puede actuar también como un obstáculo para el aprendizaje. El aprendizaje exige flexibilidad y la voluntad de arriesgar algo. En todas partes los directivos no están dispuestos siempre a aceptar nuevas ideas, especialmente si éstas todavía no se han puesto a prueba. Una cultura de la organización en la que se haya instalado el temor y las acusaciones no favorecerá en nada las nuevas ideas. La preocupación de los directivos será “¿Y si eso falla? Yo cargaré con la culpa y quizás pierda mi empleo”. De modo semejante, una cultura muy jerárquica donde las personas temen asumir responsabilidades y lo delegan todo a su jefe no alentará la innovación y el cambio.

## Poder y control

A menudo las personas temen los cambios porque se sienten inseguras sobre su posición y su poder. El miedo a perder el poder es la causa principal de la resistencia a los cambios. Un directivo inseguro considerará una amenaza dejar que un subordinado asista a un curso en el que aprenderá nuevos conocimientos que el directivo quizás no tiene.

Las personas que trabajan en una organización a menudo se sienten desprovistas de poder. Consideran que tienen una responsabilidad limitada sobre lo que está sucediendo y en consecuencia traspasan a la jerarquía toda decisión o responsabilidad importante. En las PYME o en los negocios familiares los empleados no siempre consideran adecuado o útil manifestar su opinión. Esta será otra dimensión interesante que usted deberá estudiar. Trabajar como consultor para este tipo de negocios puede ser más satisfactorio porque pueden conseguirse rápidamente resultados eficaces, pero también puede ser más frustrante, porque la resistencia contra las nuevas ideas puede ser mayor y menos difusa que en las grandes empresas.

Nosotros, en calidad de consultores y de capacitadores, nos enfrentamos repetidamente con estos problemas. Un encargo de consultoría se basa en la capacidad del sistema de integrar nuevas maneras de pensar y nuevas ideas. Los obstáculos organizativos lo dificultan y, por lo tanto, éstos son factores que debe tenerse en cuenta.



*Módulo 2*

*Asesoramiento y consultoría*



## Introducción

¿Qué es un consultor? Podría decirse que los médicos, abogados, arquitectos, psicólogos y anunciantes prestan todos un servicio de consultoría. De hecho, asesoran, hacen recomendaciones y ofrecen instrumentos y servicios que satisfacen una necesidad o que ayudan a resolver problemas específicos de sus clientes. Eso es exactamente lo que hacen los consultores de empresas y de administración. Se ganan la vida ofreciendo sus conocimientos y experiencia para mejorar las capacidades de la empresa de su cliente. Su labor debería desembocar en mejoramientos para el cliente cuantificables o perceptibles.

Un consultor debe poder actuar en estructuras organizativas tan diversas como un banco, un hospital, una asociación sin fines de lucro, una empresa manufacturera, una institución del Estado, una escuela o incluso una cooperativa.

En el presente módulo definiremos la función del consultor; describiremos con sus pormenores los procesos de un proyecto de consultoría; y le proporcionaremos algunas de las herramientas que usted utilizará durante un proyecto de consultoría.

### Razones para retener a los consultores

Las empresas y organizaciones contratan a consultores por muchas razones distintas. Se exponen aquí algunas de ellas. Véase en el apéndice I una lista más completa de los temas de especialización de los consultores.

#### *Definir y alcanzar objetivos*

La empresa u organización puede haberse fijado determinados objetivos, como lograr un nivel de excelencia en el servicio a los clientes, aumentar la ventaja competitiva, aplicar una gestión de la calidad total o conseguir una productividad mayor y unos resultados y una rentabilidad mejores. La función del consultor puede ser ayudar a la empresa a definir estos objetivos y decidir cómo se alcanzarán, o sólo lo último. La consultoría tiene que añadir valor a la organización en forma de progresos tangibles y mensurables hacia el objetivo planteado.

Una condición esencial para que el consultor tenga éxito ayudando al cliente a alcanzar estos objetivos es que los objetivos estén bien definidos. De no ser así, la función del consultor será, en primer lugar, ayudar a definir los objetivos y asegurarse de que son los más adecuados para la empresa – en este momento actual y en el futuro – y luego garantizar que estos objetivos se comunican adecuadamente a miembros esenciales de la organización y que estos miembros los hacen suyos.

#### *Resolver problemas de administración y empresa*

La función del consultor consiste en contribuir con su experiencia a diagnosticar y resolver los problemas de administración o de la empresa. Estos problemas pueden abarcar toda una gama de cuestiones que se plantean al dirigir un negocio: rotación elevada de personal, conflictos personales, poca calidad, pérdida de participación en el mercado, problemas de caja, resistencia al cambio, poca satisfacción del cliente, etc.

Algunas de estas cuestiones son causas de un problema, mientras que otras son síntomas de un problema cuyas causas deben determinarse. La habilidad del consultor consistirá en definir exactamente cuál es el problema y en no aceptar indiscriminadamente lo que el cliente le pide.

### ***Innovar y aprovechar nuevas oportunidades***

A veces se pide a los consultores que ayuden a desarrollar nuevos productos o nuevos mercados, a mejorar la calidad o a determinar nuevas oportunidades comerciales.

### ***Mejorar el aprendizaje***

Los clientes pueden dirigirse a los consultores para adquirir conocimientos, aptitudes técnicas o métodos operativos nuevos, para desarrollar el mejoramiento de procesos y para adquirir métodos para evaluar su organización. También pueden desear que se desarrolle la dirección, la solución de problemas, la capacidad de hablar en público o de comunicarse, etc. Este tipo de consultoría no resuelve ningún problema particular, pero ayuda a desarrollar la empresa y a aumentar la satisfacción de sus empleados.

### ***Introducir cambios***

Hay todo un conjunto de empresas de consultoría, llamadas agentes del cambio, que ayudan a las empresas a comprender el cambio y a crear una cultura donde el cambio se acepta como un sistema de vida. La organización desea entender e introducir las necesarias modificaciones que le ayudarán a sobrevivir en el entorno dinámico en el que está funcionando, y llama a un consultor para que facilite este proceso.

## **Tipos de empresas y de servicios de consultoría**

En todo trabajo de consultoría hay dos partes que se influyen mutuamente: el cliente y el consultor. El proceso de consultoría debería ayudar al cliente a resolver un problema o a mejorar una situación. Para conseguirlo el cliente debe escoger el consultor más calificado que pueda satisfacer las necesidades de la empresa. La cuestión esencial para el cliente es en tal caso: *¿Qué tipo de consultor debo elegir?*

Hay cinco estilos esenciales de consultoría, tal como los definen Larry Greiner y Danielle Nees<sup>5</sup>. Cada uno será adecuado para un tipo diferente de cuestión administrativa u operativa. Sus características están resumidas en el cuadro 1.

### ***“Los aventureros intelectuales”***

Estas empresas pretenden proporcionar a las empresas soluciones “científicas” para problemas complejos. Reúnen una gran cantidad de datos cuantitativos y cualitativos y los analizan de modo científico. Actúan sobre la base de conocimientos sólidos, construidos a lo largo de años de experiencia. No proporcionan soluciones llave en mano, sino más bien una suma combinada de análisis e información que quizás no siempre será aplicable directamente a la empresa.

Arthur D. Little, Rand Corporation y Batelle Institute son algunas empresas de esta categoría.

### ***“Los navegantes estratégicos”***

Estas empresas proporcionan asesoramiento sobre la orientación estratégica de la empresa. Aplican una visión holística de la empresa que abarca la tecnología, el entorno económico y las ventas. Recopilan datos sobre la empresa y utilizan

<sup>5</sup> Larry Greiner y Danielle Nees “Conseil en management : tous les mêmes?” *Revue française de gestion*, nº 75, noviembre-diciembre de 1989.

modelos económicos para analizar los fenómenos organizativos, evaluar la relación entre la empresa y su entorno y sugerir nuevas estrategias, mercados y oportunidades.

Boston Consulting Group (BCG), Bain y Braxton son algunas empresas de esta categoría.

### ***“Los médicos de la administración”***

Estos consultores aplican una visión sistémica de la empresa. Estudian la organización y todos sus componentes – estructura, estrategia, procesos, procedimientos, misión, valores, estilo administrativo, conocimientos prácticos – y proporcionan un análisis y un diagnóstico sólidos. Identifican los problemas de la organización y mediante un proceso bastante abierto intentan elaborar una solución. Una vez escogida la solución, ayudan a aplicarla.

MacKinsey & Company pertenece a esta categoría.

### ***“Los arquitectos de sistemas”***

Estos consultores son los técnicos de la administración de empresas. Intervienen para racionalizar el sistema administrativo y el proceso de adopción de decisiones. A menudo están especializados en un aspecto determinado de la administración, como la compensación, la evaluación, la gestión del conocimiento, la cadena de suministro y la Gestión de la Calidad Total. Los arquitectos del sistema no aplican una visión holística de la empresa sino que intervienen únicamente sobre la base de diagnósticos en su ámbito específico de competencia.

Los consultores Accenture, Booz Allen Hamilton, Ernst and Young y Hey pertenecen a esta categoría.

### ***“Los copilotos amigos”***

Los “copilotos”, que a menudo son una pequeña empresa de consultoría o incluso consultores independientes, trabajan individualmente con sus clientes y tienden a desarrollar relaciones estrechas a largo plazo con la dirección. En general no son expertos especializados sino que tienen unos antecedentes de gestión generalista. Prestan asesoramiento y asistencia para una variedad de cuestiones administrativas.

<b>Cuadro 1 Estilos de consultoría</b>					
	<b>Aventurero intelectual</b>	<b>Navegante estratégico</b>	<b>Médico de la administración</b>	<b>Arquitecto de sistemas</b>	<b>Copiloto amigo</b>
<b>Antecedentes</b>	Científico	Economista	Gerente y administrador	Especialista	Directivo
<b>Función</b>	Investigación	Plan	Diagnóstico	Conceptualización	Asesoramiento
<b>Método</b>	Análisis estadístico	Modelado basado en variables básicas	Ánalisis holístico de la empresa y los procesos	Propuesta y aplicación de soluciones	Ayudante personal de la dirección
<b>Dedición principal</b>	Soluciones creativas	Fijación de objetivos para el futuro	Objetivos organizativos y estratégicos de la empresa	Procedimientos administrativos	Deseos y necesidades de la dirección
<b>Expectativas del cliente</b>	Soluciones basadas en información bien estudiada	Determinación de nichos y mercados rentables	Mejoramiento de la eficiencia general de la organización	Mejoramiento de la eficiencia en una esfera determinada	Mejoramiento de las decisiones de la dirección

Las empresas pueden confiar en que los consultores:

- Proporcionen información sobre el mercado;
- Impartan conocimientos especializados;
- Establezcan contactos y conexiones empresariales;
- Ofrezcan opiniones expertas;
- Diagnostiquen problemas;
- Preparen planos de acción;
- Elaboren sistemas, métodos y procedimientos;
- Planeen y gestionen el cambio;
- Capaciten a la dirección y al personal;
- Asesoren y formen a los directores;
- Presten asistencia profesional intensiva como temporeros;
- Justifiquen las decisiones de la dirección.

## **Relación entre cliente y consultor**

Como hemos visto, las empresas y las organizaciones pueden dirigirse a los consultores por una amplia variedad de problemas. Su interacción seguirá generalmente uno de los tres modelos posibles; el de experto, el de médico/paciente o el de consultoría de procesos.

### ***El modelo de experto***

Se considera el consultor como un experto que aporta un conocimiento especializado. Se espera que proporcione soluciones que la empresa no podría encontrar por sí sola con sus recursos internos. Emplear a un experto obliga al cliente a:

- Identificar el problema con mucha precisión;
- Seleccionar al consultor adecuado con la especialidad adecuada;
- Comunicar al consultor toda la información necesaria para comprender el problema;
- Aceptar las conclusiones del consultor y ocuparse de las consecuencias del cambio que debe aplicarse.

### ***El modelo de médico/paciente***

Se pide al consultor que diagnostique el problema y prescriba un tratamiento. El consultor se responsabiliza de planificar todo el proyecto. El peligro de esta relación es que el cliente puede sentir la tentación de transferir al consultor muchas de las responsabilidades del cambio, esperando que le proporcione una “píldora milagrosa” cuando de hecho el cliente deberá asumir la responsabilidad de “curarse” a sí mismo.

### ***El modelo de la consultoría de procesos***

En este modelo, elaborado por Edgar Schein en el decenio de 1970, el objetivo no es proporcionar soluciones llave en mano sino ayudar al cliente a determinar el problema y a encontrar los recursos para solucionarlo. El cliente se responsabiliza del cambio que aplicará. El modelo se basa en el principio de que los clientes disponen dentro de su organización de los conocimientos y técnicas necesarios para resolver sus problemas. Luego basta con aplicar el proceso adecuado para que surjan todos los elementos de la solución y puedan planificarse las correspondientes acciones. La diferencia entre el modelo del

experto y el modelo de la consultoría de procesos es semejante a la existente entre la consultoría y la facilitación (véase el módulo 1 donde se expone el tema de la facilitación).

### **Qué estilo escoger**

El estilo de consultoría que usted adopte dependerá también del carácter del problema, como ya hemos visto, pero también del tipo de cliente que usted tenga. Hay diferencias importantes entre una PYME y una gran empresa en cuanto al tipo de relación que el consultor puede establecer con la empresa. En las PYME el hecho de que el propietario desempeñe una función tan importante le convierte en el principal actor del proceso de consultoría, lo cual es positivo si esta persona está muy decidida a introducir los cambios. Sin embargo, el propietario puede ser la fuente principal de problemas, y esto dificultará todavía más negociar una solución. En cambio, en las grandes empresas a menudo es difícil encontrarse y trabajar con las personas encargadas de adoptar decisiones importantes. No sólo están dispersas las responsabilidades, sino que puede ser más difícil evaluar los efectos de una iniciativa en la organización.

## **Aptitudes esenciales de los consultores**

No hay una receta automática ni una trayectoria académica normal para convertirse en consultor. Sin embargo, el rasgo común de la mayoría de buenos consultores es la pasión por el negocio y la aptitud para las relaciones interpersonales. Hay demasiados consultores que son buenos técnicos pero que carecen de las necesarias aptitudes interpersonales para poder comunicarse, escuchar y convencer. En la presente sección estudiaremos qué aptitudes se precisa desarrollar y cultivar para tener éxito en el juego de la consultoría.

La primera aptitud es saber *escuchar*. Los consultores no sólo escuchan lo que se está diciendo sino también lo que no se dice. Tienen una capacidad de escucha activa y constantemente preguntan y vuelven a formular lo escuchado para mejorar su comprensión. A menudo los consultores piensan que su trabajo consiste en arreglar problemas rápidamente, e intervienen con demasiada rapidez proponiendo su solución. Consideran que ellos no salen a cuenta al cliente si no le aportan respuestas, modelos o herramientas. Esto es un error. Usted descubrirá que a menudo preguntar y escuchar activamente proporciona la mayoría de las respuestas.

La segunda aptitud es la *adaptabilidad*. Es preciso adaptarse para trabajar con todo tipo de personas, en muchas ramas industriales y en situaciones que varían mucho. El consultor debe poder establecer contacto con una amplia gama de personas e iniciar una relación de trabajo con ellas, desde trabajadores hasta gerentes, desde empresarios hasta funcionarios. Usted se adaptará ajustando su lenguaje y terminología, la velocidad de sus razonamientos, los temas de la conversación y su conocimiento de un determinado sector industrial. La adaptación exige curiosidad, aprendizaje, investigación y estudio. Como consultor usted es un estudiante perpetuo.

La tercera aptitud es saber mantener el equilibrio delicado entre *actuar con diplomacia e ir al grano*. Durante un trabajo de consultoría usted necesitará a menudo relacionar entre sí partes con intereses divergentes; para conseguirlo deberá negociar un consenso y un compromiso sin amenazar a nadie. De la misma manera deberá mostrarse convincente e inteligible al exponer su postura; usted debe poder decir la verdad sin ofender a nadie y debe hacer participar a todos.

La cuarta aptitud es *intuición y sensibilidad*. Un trabajo de consultoría debe basarse en hechos y en datos analizados objetivamente, pero a veces es preciso confiar en la intuición. La intuición puede indicar que los directores no han

diagnosticado correctamente la causa de un problema y que es preciso hablar con otras personas de la empresa para hacerse una idea más clara. La sensibilidad ayudará a manejar situaciones interpersonales difíciles sin herir sentimientos ni crearse enemigos.

También es preciso cultivar las cualidades de *paciencia* y *perseverancia*. Los clientes a veces necesitan tiempo para tomar una decisión. También pueden preguntarse cómo conseguir la aprobación de las personas adecuadas. Hay que ser paciente, no perder la fe y darles tiempo para que se adapten y ajusten. En general el período de gestación para adquirir un nuevo cliente es de nueve meses.

Estas aptitudes mejorarán a lo largo del tiempo si usted las cultiva mediante una reflexión y autoevaluación constantes. Muchas personas consideran que estas aptitudes “blandas” no son importantes, pero en realidad son un elemento esencial. No olvidemos que las organizaciones no son máquinas y procedimientos sino personas que hacen funcionar máquinas y que aplican procedimientos. Por consiguiente, la consultoría es en el fondo una actividad para personas.

Además de estas aptitudes interpersonales hay otras cualidades que debe poseer el consultor. La más importante es la *integridad*. Integridad significa comportarse con arreglo a un nivel elevado de honestidad, y respetando un código ético.

Usted, en su calidad de consultor, mantiene una relación comercial con un cliente que le confía información delicada sobre su empresa. Una norma ética básica es que la información debe tratarse con discreción y confidencialidad. Siempre que pueda y si tiene dudas al respecto, debe aclarar si le están suministrando información delicada o si la información es del dominio público.

La ética exige también que se ocupe honestamente del aspecto financiero de la relación. Procure que las condiciones financieras estén claras para ambas partes.

No es ético dar una idea equivocada sobre sí mismo: hay que ser sincero sobre lo que uno puede y no puede hacer. No ofrezca sus servicios si la situación queda fuera de su ámbito de competencia. Usted podría asociarse con una persona conocedora de la materia o recomendar a alguien para que haga el encargo, pero no pretenda ser más de lo que es. Su cliente se lo agradecerá a largo plazo.

Debe manifestar siempre con sinceridad lo que usted piensa. Quizá durante su diagnóstico descubre que la cuestión que le han planteado es el efecto y no la causa del problema. Diga lo que crea conveniente y tenga el valor de expresar sus opiniones, aunque esto suponga perder el contrato. No acepte un trabajo si cree que el servicio que le están pidiendo no es esencial o que incluso es contraproducente. El cliente perderá el dinero y usted corre el riesgo de ser considerado un parásito que se está aprovechando de la situación. Esto es especialmente cierto cuando se prestan servicios de capacitación: muchas empresas consultoras explotan programas llamados “de la vaca lechera” que no son esenciales para los empleados de la empresa pero que son una fuente segura de dinero para los consultores.

En su calidad de consultor usted deberá capear muchas frustraciones. A veces le llevarán a una reunión cuyo programa no está claro. A veces su contacto le dará información y le describirá la misión de un modo, mientras que durante la reunión el jefe de esta persona ofrecerá una imagen muy distinta. En otras ocasiones quizás usted no llegue a convencer a sus clientes sobre su postura. La consultoría está plagada de frustraciones y exige confianza para seguir con ella a pesar de todo.

Es importante confiar en las propias opiniones y capacidades, pero también es importante que usted pueda poner en tela de juicio sus hipótesis. La autoreflexión es un elemento del trabajo; del mismo modo que usted espera que su cliente aprenda y progrese, también usted deberá hacer lo propio. Le alentamos a que desarrolle el conocimiento de sí mismo mediante la introspección o asistiendo periódicamente a cursos. Si usted es un consultor independiente, deberá esforzarse en asistir a seminarios de nueva formación y en evaluar la calidad de su trabajo con colegas o con clientes. En las empresas de consultoría hay que organizar programas periódicos de “formación de capacitadores” que desarrollen la competencia de todos los empleados.

Véase en el apéndice II un resumen de las aptitudes esenciales del consultor.

## El proceso de consultoría

La descripción clásica del proceso de consultoría se divide en cinco etapas:

- Entrada y descubrimiento;
- Diagnóstico y análisis del problema o situación;
- Diseño de la acción;
- Proyecto y ejecución;
- Terminación y evaluación.

Cada etapa está conectada con las demás, y la calidad de una de ellas repercutirá en la calidad de otras. Las etapas están resumidas en el cuadro 2. En el cuadro 3 se exponen los pasos y factores de éxito de cada etapa.

Como puede verse en el cuadro 3, cada paso del proceso de consultoría está constituido por subpasos y depende para su éxito de factores esenciales. Vamos a estudiar con mayor detenimiento cada uno de estos pasos. En cada paso del proceso es preciso evaluar si se ha hecho lo correcto, si se ha completado el paso, si han participado las personas adecuadas y si se dispone de toda la información, recursos y herramientas para iniciar al paso siguiente. En las secciones siguientes nos ocuparemos de cada etapa con mayor detenimiento.

<b>Cuadro 2      Etapas del proceso de consultoría</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
Entrada y descubrimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos iniciales con el cliente.</li> <li>• Diagnóstico del problema desde la perspectiva del cliente.</li> <li>• Planificación del proyecto para preparar una propuesta.</li> </ul>
Diagnóstico preliminar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del proyecto para preparar una propuesta.</li> <li>• Proyecto de propuesta y presupuesto.</li> <li>• Contrato.</li> </ul>
Diagnóstico y análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión de datos.</li> <li>• Análisis de los datos y síntesis.</li> <li>• Debate específico con el cliente y discusión del análisis (desde la perspectiva del cliente y desde la perspectiva del consultor).</li> </ul>
Planificación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de soluciones.</li> <li>• Evaluación de alternativas.</li> <li>• Propuesta al cliente.</li> <li>• Planificación y ejecución.</li> </ul>

<b>Cuadro 2 (Cont.)</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
Proyecto y ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda mediante la ejecución.</li> <li>• Ayuda mediante la comunicación y la información a los empleados.</li> <li>• Ajuste de la propuesta, si procede.</li> <li>• Capacitación del personal, si procede.</li> <li>• Transferencia de conocimientos e información.</li> </ul>
Terminación y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación.</li> <li>• Informe final.</li> <li>• Fijación del compromiso.</li> <li>• Planes de seguimiento.</li> <li>• Conclusión del contrato y pago.</li> </ul>

<b>Cuadro 3 Pasos y factores de éxito en el proceso de consultoría</b>		
<b>Etapa</b>	<b>Pasos</b>	<b>Factores esenciales del éxito</b>
Entrada: Comprender lo que se pide	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer contacto.</li> <li>• Debatir la idea que el cliente tiene del problema o de la necesidad de ayuda.</li> <li>• Explicar qué ayuda puede aportar el consultor.</li> <li>• Aclarar la contribución esperada de cada parte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar críticamente la descripción que el cliente da de la situación. ¿Qué se oculta detrás de sus palabras? Poner en duda el análisis del cliente.</li> <li>• Asegurarse de que usted no es un instrumento en manos de una persona aislada de la empresa.</li> <li>• Asegurarse de que intervienen en el proceso las personas adecuadas encargadas de adoptar decisiones.</li> <li>• No dar por sentado que usted es el consultor adecuado para el proyecto.</li> </ul>
Diagnóstico preliminar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el análisis y el diagnóstico preliminares del problema que tiene el cliente.</li> <li>• Preparar un plan de proyecto basado en el diagnóstico de primera mano.</li> <li>• Preparar una propuesta y un contrato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir acceso a más de una opinión; tomarse tiempo para profundizar la comprensión, aunque usted desee conseguir el contrato.</li> </ul>
Diagnóstico: Entender la situación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el carácter del problema: técnico, de información, de estructura, de procesos, externo, relacionado con aptitudes, psicológico, etc.</li> <li>• Utilizar varias formas de investigación: entrevistas, observación, facilitación de grupo, estudios, etc.</li> <li>• Compartir el análisis con más de una persona; aceptar el debate.</li> <li>• Redactar el análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a prescindir de determinados hechos pero buscar otros hechos.</li> <li>• Asegurarse de que se diferencia entre la causa y el efecto.</li> <li>• Tomarse más tiempo, si es preciso.</li> <li>• ¡No buscar ogros si no hay ninguno!</li> <li>• No crear expectativas que puedan acabar en desengaños y resistencia.</li> <li>• No apuntar a nadie en particular.</li> <li>• Si el proyecto queda fuera de su ámbito de competencia, decirlo.</li> </ul>

<b>Cuadro 3 (Cont.)</b>		
<b>Etapa</b>	<b>Pasos</b>	<b>Factores esenciales del éxito</b>
Planificación: Encontrar la solución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar soluciones alternativas y evaluar cada una de ellas.</li> <li>• Preparar un plan de acción.</li> <li>• Presentar la propuesta al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser creativo y utilizar la imaginación.</li> <li>• Ser riguroso y sistemático en el enfoque.</li> <li>• <i>“Cuando se tiene un buen martillo todo parece un clavo”: no se limite a aplicar sus conocimientos considerándolo como la solución básica; puede haber muchas más.</i></li> <li>• Evaluar las consecuencias de su plan en cada paso y entender qué apoyo precisa en la empresa: luego integrar a estas personas y convencerlas.</li> <li>• Eliminar las propuestas que conducen a cambios innecesarios.</li> </ul>
Ejecución: Poner a prueba la solución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desglosar el plan paso a paso y ver los resultados esperados en cada uno de ellos.</li> <li>• Vigilar la calidad de los servicios en cada paso.</li> <li>• Verificar la comprensión de lo que está sucediendo, desde la perspectiva del cliente.</li> <li>• Enterarse de las reacciones del cliente en cada paso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Será esencial una presencia intensa con el cliente y un diálogo constante.</li> <li>• Las divergencias en relación con los resultados previstos (en lugar de los resultados reales) pueden deberse a: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hipótesis incorrectas;</li> <li>– Reunión de datos y análisis consiguiente incorrectos;</li> <li>– Diagnóstico incorrecto;</li> <li>– Resistencia de la organización;</li> <li>– Obstáculos imprevistos;</li> <li>– Errores de planificación;</li> <li>– Ejecución incorrecta;</li> <li>– Valoración excesiva de los resultados.</li> </ul> </li> </ul>
Terminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del enfoque del consultor.</li> <li>• Evaluación de los resultados del consultor.</li> <li>• Evaluación de los cambios introducidos y de sus resultados reales.</li> <li>• Planificación del seguimiento y asignación de responsabilidades.</li> <li>• Informe final.</li> <li>• Pago de los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar algún tiempo a evaluar y hacer un informe final sobre el proceso, las personas y sobre la manera en que se desarrolló la consultoría. Evaluar todo esto con el cliente, pero también con su equipo.</li> <li>• Escribir un informe solamente si es necesario, pero prever una sesión de evaluación.</li> <li>• Asegurarse de que las facturas se envían con prontitud y de acuerdo con el cliente.</li> <li>• Archivar la información sobre el trabajo realizado.</li> </ul>

### Etapa de entrada – primeros contactos

Ésta es la etapa crucial en la que usted dejará en el cliente una primera impresión. Con demasiada frecuencia la primera reunión se desarrolla de modo poco satisfactorio. Los consultores llegan a la empresa sin una idea clara sobre el orden del día de la reunión, sobre qué espera el cliente, y sobre cuánto durará la reunión. Es esencial esclarecer estas cuestiones antes, porque ayudan a armonizar las expectativas del consultor y del cliente. Por consiguiente, en la práctica, antes de reunirse con el cliente por primera vez, o de reunirse para tratar por primera vez un nuevo proyecto, asegúrese de lo siguiente:

- ¿Cuál es el objeto de la reunión?
- ¿Qué espera el cliente?

- ¿Cómo debe prepararse usted y qué materiales debe llevar consigo?
- ¿Cuánto tiempo se ha asignado a la reunión?

El primer contacto antes de la reunión, a menudo por teléfono, es una oportunidad para presentarse, ser descubierto por el cliente y hacer propaganda personal. Sin embargo, debe tener en cuenta que algunos clientes no están familiarizados con el proceso de consultoría y podrían esperar que usted les presentara soluciones ya elaboradas. Evite estas expectativas posiblemente poco realistas declarando cuál es el objeto de la reunión.

En la primera reunión, ambas partes tratan conocimiento. No hay una norma sobre quién debe tomar primero la palabra. Si le corresponde a usted hacer el discurso de propaganda, debe hablar primero. Si es el cliente quién solicitó sus servicios, debe hablar primero esta persona. Deje al cliente que hable todo el tiempo que desee. Usted puede decidir tomar la palabra después con algunas preguntas a fin de comprender mejor lo que acaba de decirse o a fin de presentarse destacando por qué es usted la persona adecuada con quien hay que hablar.

Presentarse es algo que usted debe ensayar una y otra vez, delante de sus colegas, de su cónyuge y de sus amigos. Siempre es fascinante comprobar que las personas que nos son próximas hacen las preguntas más “tontas” y las más difíciles de contestar. Los clientes harán lo mismo. Es preciso que usted domine la manera de presentar sus servicios y que tenga una idea clara de lo que puede aportar al cliente.

Sin embargo, delante del cliente usted deberá adaptar su presentación para que se corresponda a la situación descrita por el cliente. Usted deberá ofrecer ejemplos de trabajos semejantes hechos en otros lugares, cómo los hizo y qué relevancia tienen para la situación actual.

Se ha de educar a menudo a los clientes sobre la labor propia del consultor. Quizá deba usted explicarles en qué consiste el proceso de consultoría, indicar qué deberán proporcionarle para poder desempeñar su misión y cuáles serán los pasos siguientes si ellos retienen sus servicios. No dude durante esta primera reunión en preguntar a sus posibles clientes qué impresión les ha causado usted, personalmente, y los servicios que usted presta.

Los clientes raramente le van a dar de inmediato el visto bueno, pero en ocasiones pueden hacerlo. En todo caso, el siguiente paso consistirá en que usted vuelve a su oficina y redacte una oferta explicando qué hará para elaborar más diagnósticos o, si el problema es simple, qué solución o proceso de consultoría ofrecerá.

Es importante reunir cierta información básica sobre el cliente durante esta etapa. Si usted tiene la sensación de que el cliente podría contratarle, dígale ya qué tipo de información deberá reunir para perfeccionar su diagnóstico y preparar una propuesta.

La propuesta deberá redactarse en un plazo muy breve después de la primera reunión. En ella usted demostrará su profesionalidad y reflejará un análisis profundo de la situación y su conocimiento del sector. La propuesta debe incluir las condiciones financieras, un calendario y un plan bastante específico sobre cómo va a actuar usted para comprender el problema o resolverlo. Todos los principios aplicables a la documentación escrita tendrán importancia en este caso, a saber: buena presentación, formato legible y un aspecto profesional. Al principio necesitará bastante tiempo para preparar una propuesta, pero a medida que gane experiencia será más fácil.

Guarde todas las propuestas que envíe; comprobará que hay un formato que puede volver a utilizar con frecuencia.

<b>Cuadro 4 Consejos para la primera reunión</b>	
Consiga información básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objeto de la reunión.</li> <li>• El tiempo asignado.</li> <li>• El lugar.</li> <li>• Quiénes estarán presentes, sus cargos y funciones.</li> <li>• Infórmese sobre qué hace la empresa y cuál es el proyecto.</li> </ul>
Llegue preparado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleve documentación y tarjetas de visita.</li> <li>• Si el cliente espera un discurso de propaganda, lleve materiales para hacer una presentación formal.</li> <li>• Vístase profesionalmente.</li> <li>• Compruebe que los materiales están bien ordenados.</li> <li>• Si va con sus colegas, decidan antes quién será el portavoz principal. No conviene que se contradigan. En caso de duda ceda la palabra al portavoz, o pregunte si los demás están de acuerdo.</li> <li>• Sea puntual.</li> </ul>
Dirija bien la reunión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haga preguntas que demuestren sus aptitudes de facilitación y su curiosidad natural.</li> <li>• No intente presumir utilizando, por ejemplo, un lenguaje abstracto o muy académico.</li> <li>• Si su cliente utiliza terminología poco familiar no dude en pedir aclaraciones.</li> <li>• Aporte a la reunión cordialidad y buen humor.</li> <li>• Dé por terminada la reunión diciendo lo que va hacer después y aclarando quién establecerá el siguiente contacto. Siempre es mejor que usted asuma la iniciativa. Podría limitarse a decir: "Si no les importa, les llamaré tal o tal día, a tal o tal hora; ¿estarán disponibles?"</li> </ul>

## Diagnóstico preliminar y diagnóstico del problema

Como ya se ha sugerido antes, es posible que el diagnóstico que hizo el cliente sobre su problema sea incorrecto o que el problema no esté bien definido. Quizá deba usted investigar el caso más a fondo antes de hacer una propuesta. Esta investigación es llamada un diagnóstico preliminar.

El tiempo que usted pasará preparando un diagnóstico preliminar es importante, y usted deberá cobrar esta parte de sus servicios. Es preciso que haga una propuesta inicial explicando cómo llevará a cabo su diagnóstico preliminar, y que haga una oferta financiera. El cliente sopesará su propuesta y le dirá si usted puede seguir su estudio o no.

Al final del diagnóstico preliminar usted dispondrá de todos los elementos necesarios para preparar la oferta final de consultoría. Esta oferta puede incluir de nuevo otras investigaciones que podrían ser más costosas y prolijas. Algunos problemas requieren una actividad amplia de diagnóstico, estudio, diseño de procesos e investigación de mercados.

## Errores corrientes en la identificación del problema

Tanto los consultores como los clientes a menudo cometen algunos errores costosos al diagnosticar los problemas. Un consultor, igual que un médico, observa los "síntomas" e intenta determinar la "enfermedad" o causa. Al igual que un médico también puede equivocarse.

### ***Confundir la causa con el efecto o el síntoma con el problema***

Esta es una de las grandes trampas para gerentes y consultores. Siguiendo con la analogía del médico, supongamos que el síntoma de un paciente es dolor de cabeza. El médico que trata el dolor de cabeza con analgésicos, cuando de hecho el paciente tiene un tumor cerebral, está confundiendo el síntoma con el problema. En una empresa, el síntoma podrían ser conflictos interpersonales. El gerente podría suponer que la causa reside en personalidades en conflicto, cuando de hecho el problema es una definición insuficiente de las funciones (causa), que provoca un conflicto (efecto). Si el director “trata” el problema despidiendo o transfiriendo a los elementos conflictivos, la medida tendrá un efecto escaso sobre el problema, porque la causa subyacente persistirá.

### ***Ideas preconcebidas sobre el problema***

A menudo el cliente o el consultor puede considerar el problema desde su propia perspectiva y actuar basándose en la intuición o en supuestos más que en los hechos. Los consultores deben enfocar un problema partiendo de cero y deben ser conscientes de los prejuicios que ellos pueden introducir en su análisis.

### ***Punto de vista limitado del especialista***

Nos gusta contemplar el mundo desde nuestro punto de vista, que a menudo es excesivamente limitado. Los ingenieros ven una solución técnica en cada problema, mientras que los abogados prescriben un arreglo jurídico y los consultores de calidad ven en todas partes cuestiones de calidad. A veces las soluciones técnicas son las más fáciles de aplicar: lo único que se necesita es comprar máquinas y herramientas mejores, o computadoras nuevas. Sin embargo, una solución puramente técnica descuida el aspecto humano del problema – recordemos que son personas quienes manejan las máquinas. Por ello los consultores deben tener la mente lo más abierta posible y aplicar un enfoque holístico.

### ***Punto de vista limitado en la organización***

Las personas dentro de la organización también tienden a contemplar los problemas desde la perspectiva del lugar que ocupan en ella. Algunas empresas funcionan con departamentos estancos: los departamentos no se comunican entre sí y en consecuencia los problemas no se tratan de modo sistémico a nivel de toda la empresa, sino por departamentos. A veces la falta de colaboración o de comunicación entre los departamentos es la causa del problema. Si el consultor no reúne las perspectivas de cada departamento, el análisis puede quedar sesgado y ser incompleto.

### ***Diagnóstico incompleto***

Una investigación demasiado limitada o rápida, un enfoque tendencioso o una información incompleta darán por resultado un diagnóstico incompleto.

### ***Dónde puede obtenerse información***

Antes de pasar al análisis del diagnóstico preliminar es preciso reunir información y datos sobre la empresa. Podrá encontrar información útil en las siguientes fuentes:

- Material escrito, documentos, informes anuales, materiales publicitarios;
- Actas de reuniones, planes, decisiones, correspondencia;

- Entrevistas;
- Debates de grupo;
- Observación de las instalaciones de fábrica y oficinas;
- Asistencia a reuniones y sesiones donde se adoptan decisiones;
- Contactos con clientes, distribuidores y proveedores;
- Examen de los productos y el envasado, los servicios o la posventa;
- Reclamaciones de los clientes;
- Cuestionarios y encuestas.

No hay normas fijas sobre cómo reunir información, pero hay algunas técnicas (en el módulo 4 se tratarán más a fondo). Es importante adoptar una perspectiva histórica de la empresa, de sus logros pasados y presentes. A veces poder determinar en qué momento una empresa experimenta un cambio crucial puede acercarnos al origen del problema. También es preciso conocer hechos y cifras y el plan y la estrategia con arreglo a los cuales está funcionado la empresa.

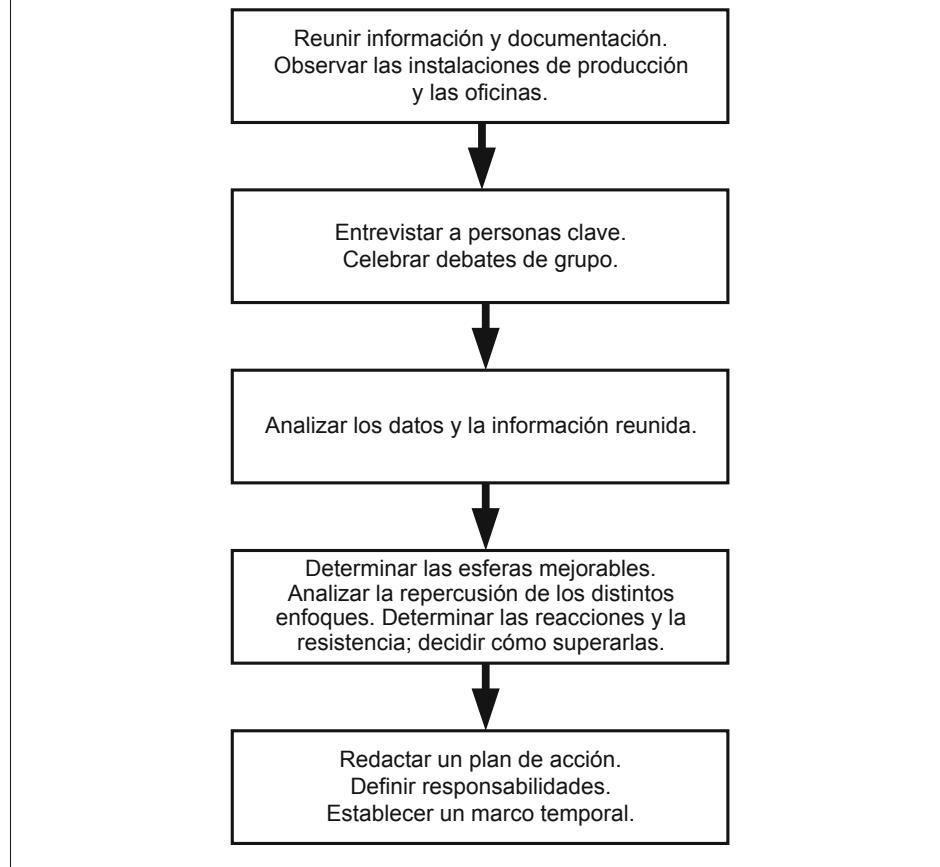
El primer paso de su diagnóstico es lograr una buena comprensión general del cliente. Sólo después deberá hablar con los responsables para considerar con perspectiva el problema. Sin embargo, algunos consultores prefieren realizar simultáneamente la investigación de antecedentes y las entrevistas. Esto puede resultar posible en algunas situaciones, por ejemplo si usted está llevando a cabo un programa de creación de equipo y capacitación de la dirección y altos cargos. Para mejorar la productividad y los procesos es preciso disponer de buena información básica antes de hablar con alguien.

Al realizar entrevistas y celebrar reuniones es preciso llegar preparado con una plantilla para transcribir los datos. Para las sesiones de grupo es preciso tener a punto procesos de grupos.

Las técnicas que proporciona Edgar Shein en la consultoría de procesos son muy útiles para las entrevistas. Como hemos visto antes, la consultoría de procesos se basa en la hipótesis de que los clientes disponen ya de los conocimientos y recursos para comprender y solucionar sus problemas. Falta sólo proporcionar el ambiente y el formato adecuados para iniciar un debate significativo y sincero que ponga al descubierto los conocimientos y técnicas de que dispone el personal. En este enfoque el consultor actúa principalmente como facilitador.

En cada paso de su diagnóstico usted deberá recopilar sus datos. No lo deje todo para el final porque olvidará muchos pormenores. Mantenga buenas fichas sobre la documentación pertinente. En algunos casos quizá desee llevar algunos documentos a las entrevistas o reuniones de grupo para poder citar con precisión hechos, declaraciones o cifras financieras.

**Figura 4 Pasos del diagnóstico preliminar y del diagnóstico**



## Redacción de una propuesta

Una vez haya realizado usted el diagnóstico preliminar estará en condiciones de redactar la propuesta sobre la que basará la consultoría. La propuesta es esencialmente un plan que describe la estrategia del consultor para resolver las cuestiones o problemas. Este plan exigirá recursos y mano de obra por parte del consultor, pero también por parte del cliente.

La propuesta debe incluir las siguientes secciones:

- Descripción del problema;
- Objetivos por alcanzar;
- Programa de trabajo específico que debe ejecutarse, incluida la necesidad de realizar más diagnósticos y actividades;
- Descripción de cada tarea del programa;
- Asignación de responsabilidad para cada paso;
- El proceso para tener informado al cliente;
- El calendario;
- Los costos y las condiciones contractuales.

La propuesta debe escribirse de modo claro y profesional, subrayando las cuestiones importantes. El objetivo es cerrar el trato y también ofrecer expectativas claras.

## Formato para redactar la propuesta

### *Portada*

- Título del proyecto;
- Nombre de su contacto;
- Nombre y dirección de la empresa del cliente, y su logotipo si se dispone de él;
- Nombre, empresa y dirección del consultor;
- Nombre de la empresa encargada de la capacitación o consultoría;
- Fecha.

### *Comprensión de la situación*

Resuma la solicitud de consulta tal como se la presentó el cliente. Asegúrese de que utiliza un lenguaje semejante, repita las preocupaciones expuestas, los ejemplos dados y el objeto de la solicitud.

### *Análisis de la situación*

En este punto del documento, usted deberá comparar la solicitud del cliente con el diagnóstico preliminar que usted ha realizado. Usted declarará si está de acuerdo con el análisis del cliente y cuáles son sus conclusiones. Puede expresar cualquier duda que tenga sobre la exactitud del análisis del cliente y sugerir más estudios, si los considera necesarios. Su análisis de la situación debe ser convincente y debe centrarse en los posibles beneficios de un proyecto de consultoría, además de sus posibles resultados.

### *La propuesta*

La propuesta en sí debería contener las etapas del proceso de consultoría y especificar los resultados esperados. Los resultados esperados son los objetivos del proyecto. Como quizás ya sabe, los objetivos deben ser SMART – eSpecificos, Mensurables, Asequibles y Realistas dentro de un marco de Tiempo dado. Cuantifique los objetivos siempre que sea posible – esto deja más clara la propuesta.

Si su oferta indica que necesita preparar más diagnósticos, explique por qué. Si su diagnóstico ya está completo, deberá probablemente comunicar su análisis a algunas personas de la empresa, y asegurarse de que lo aceptan y de que le apoyarán durante el proceso de consultoría.

Describa las distintas tareas que precisará su proyecto de consultoría, cómo las realizará, cuántos días de trabajo exigirá, dónde trabajará usted y con qué consultores, etc.

Un proyecto de consultoría requiere también trabajo por parte del cliente: asistencia a las reuniones, investigación, tiempo pasado con el consultor, análisis de procesos, etc. Usted debe ser muy preciso sobre lo que necesita del cliente.

No olvide mencionar quién será el consultor principal del proyecto y quién le ayudará. Incluya una breve biografía de los consultores.

### *Factores esenciales del éxito*

En esta sección usted describe las responsabilidades del cliente y los pasos que deben darse para garantizar el éxito del proyecto. A veces, el factor esencial del éxito es simplemente la dedicación demostrada al proyecto por los altos cargos o

cargos intermedios, y la manera con que comunican estos cambios a los empleados, proveedores y distribuidores. Usted deberá expresar claramente sus expectativas.

### ***Plazos y calendario***

Fije un plazo general para el proyecto y un calendario para cada paso. Indique cuál debe ser la consecuencia de cada paso, y los resultados que usted conseguirá, si los hubiere. A veces los resultados pueden ser mensurables y cuantificables. No prepare demasiados informes o estudios a lo largo del proceso, pero encuentre la manera de tener informado al cliente sobre los progresos conseguidos. Asegúrese de que su contacto principal con la empresa sabe siempre lo que usted está haciendo y de que no se deja influir por los rumores que inevitablemente se desencadenan cuando hay un consultor en la empresa.

### ***Logística***

Las cuestiones logísticas incluyen fechas, presencia de consultores en la empresa, lo que van a hacer estos consultores cuando estén presentes (leer documentos, trabajar con empleados, analizar datos, observar procesos, etc.). Prepare un calendario lo más preciso posible. Asegúrese de que especifica los recursos que espera recibir de la empresa, como espacio de oficina, una computadora, un teléfono o apoyo administrativo. Los empleados pueden mostrarse bastante resentidos si consideran que usted se está aprovechando injustamente de su tiempo. Por lo tanto, arregle claramente estos pormenores por anticipado con la dirección.

### ***Condiciones financieras***

Aquí expone usted las condiciones financieras de sus servicios. Deberán ser lo más específicas posibles. Recomendamos que desglose los servicios de modo que el cliente pueda hacerse una idea completa de cuál será el precio final. La transparencia siempre es beneficiosa.

Hay diferentes métodos de fijación de precios:

- Precio por hora;
- Precio por media jornada;
- Precio por día de consultoría;
- Comisión fija (precio global pormenorizado).

Los días de preparación pueden facturarse a un precio diferente. La utilización de herramientas específicas, máquinas, pruebas, programas informáticos, herramientas, corre generalmente a cargo del cliente y debe estar desglosada. Si usted tiene procesos o programas informáticos en propiedad, puede cargar un precio por la herramienta más un derecho de utilización.

Los gastos de desplazamiento y dietas se cargan también al cliente y deben estimarse en el presupuesto. Sin embargo, estos cargos se pagan separadamente al presentar las facturas. Conviene fijar un límite para estos gastos cuando constituyen una parte importante del presupuesto.

Algunas empresas de consultoría que trabajan en programas de reducción de costos han encontrando una manera interesante de cobrar. Piden un porcentaje de los ahorros que la empresa conseguirá gracias a su intervención. De modo semejante, los consultores que ofrecen soluciones para aumentar la participación en el mercado pueden pedir un porcentaje del aumento del volumen de ventas. Este tipo de remuneración y otros tipos semejantes de “cobro por el valor” deben considerarse únicamente si usted es muy experimentado o tiene mucha confianza en los efectos de su trabajo.

No olvide indicar claramente la moneda y las condiciones de pago (fecha, por cheque o transferencia bancaria, etc.).

Hay varias posibilidades de pagar a plazos. A veces se paga a los consultores en varios plazos; pago de una parte inicial, pago de otra parte a la mitad y pago del saldo al finalizar el trabajo. A veces todos los honorarios se pagan después de finalizar el servicio. La ventaja de pedir un pago parcial al principio es que constituye un incentivo para que el cliente mantenga su compromiso, y proporciona al consultor algunos ingresos mientras dura la consultoría.

Especifique si necesita una orden de compra o un contrato. Si desea un contrato deberá decidirse quién lo redactará.

A veces el cliente puede necesitar bastante tiempo para preparar un contrato, y usted puede pedir un “precontrato” o una “carta de compromiso”. Esta carta especifica que el cliente está contratando sus servicios para un determinado proyecto y que el cliente se compromete a pagar sus honorarios hasta que esté listo el contrato.

---

## Herramientas de consultoría

El objetivo principal de las herramientas de consultoría es ayudarle a reunir y clasificar información, para luego analizarla. No suministran las soluciones, pero deben considerarse como un medio para conseguir que las personas piensen y para estructurar el proceso de reflexión. Esto significa que en lugar de tomar notas al azar en un pequeño bloc, como Sherlock Holmes, usted organizará las notas de modo sistemático, utilizando cuadros, diagramas y gráficos. También pueden ser muy útiles para convencer a un cliente o para enmarcar un debate.

Hay un gran número de herramientas que pueden utilizarse en consultoría. Usted quizás ya haya aprendido a utilizar la herramienta NeedSME del CCI que le ayuda a organizar datos con arreglo a las tareas básicas de una empresa. Probablemente desee aprender a utilizar otros instrumentos analíticos. Vamos a limitar nuestra exposición a una presentación breve de las herramientas más conocidas: diagramas de espina de pescado, campos de fuerza, diagramas de priorización, diagramas simples de análisis de causas y análisis SWOT. Hemos examinado además algunas de las herramientas clásicas de estudio y auditoría.

### Diagrama de análisis de causas

Se trata de una plantilla para clasificar datos con arreglo a las cinco funciones de la empresa:

- De producción;
- De ventas;
- Financiera;
- Humana;
- Jurídica;

Todas las decisiones en la empresa deben tener en cuenta estas cinco funciones. Usted analizará la situación del cliente con arreglo a estos cinco criterios, o con arreglo a otros criterios que considere importantes. Por ejemplo, podría agregar criterios técnicos y científicos en el caso de una empresa farmacéutica, o información sobre mercados financieros si su cliente fuera un banco.

En el primer diagrama (cuadro 5) indique los criterios de análisis y en las casillas correspondientes incluya todos los factores que usted conoce sobre cada área. La segunda y tercera columnas servirán para introducir los resultados de su análisis.

<b>Cuadro 5 Diagrama de análisis de causas</b>			
<b>Criterios de análisis y clasificación</b>	<b>Hecho</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Propuesta</b>
De producción			
De ventas			
Financiero			
Humano			
Jurídico			

Sin embargo, vamos a tratar antes la segunda plantilla de información del cuadro 6, con la cual organizaremos el análisis de nuestros datos. Esta plantilla es más compleja y le obligará a desglosar más sus datos o a completarlos si descubre que está descuidando un elemento esencial de información. ¿Cuál es la estrategia de la empresa en cada esfera? ¿Cuáles son sus prioridades? Este ejercicio le obligará también a cuestionar sus supuestos.

<b>Cuadro 6 Plantilla de información</b>						
<b>Criterios</b>	<b>Análisis de los hechos</b>	<b>Priorización</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Medios de acción</b>	<b>Planificación</b>
De producción						
De ventas						
Financiero						
Humano						
Jurídico						

Una vez llenado este diagrama usted puede volver al diagrama de análisis de causas e introducir el análisis que usted ha efectuado y las soluciones propuestas.

## Diagrama de causa y efecto

Este diagrama le ayuda a distinguir más claramente entre causa y efecto (hemos advertido ya sobre el peligro de confundir efectos con causas). Cuando usted analice un problema, divida una hoja de rotafolio en dos columnas: ponga a la derecha el título “efectos” y a la izquierda “causas”. Si está trabajando con un grupo utilice la técnica de la lluvia de ideas en grupo que aprenderemos en el módulo 4, y cuando alguien propone un argumento, pregúntele si es una causa o un efecto y escríbalo en la columna correspondiente.

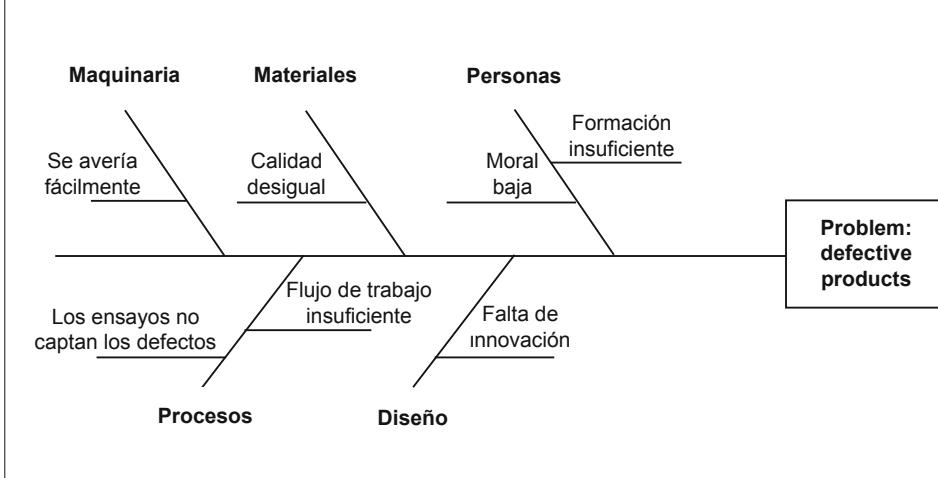
## Diagrama de espina de pescado

Utilice el diagrama de espina de pescado para organizar sistemáticamente todos los factores que contribuyen al problema que se analiza. Los tipos de causas del diagrama de espina de pescado pueden variar; en general comprenden personas, equipo, materiales, políticas, procedimientos, entorno, costos, etc.

Empiece poniendo el efecto observado, o problema, en la cabeza del pescado. Determine las principales categorías de causas y agréguelas como “espinas” a lo largo del “espinazo”. Pida luego a los miembros que hagan una lluvia de ideas sobre todas las posibles causas que se ramifican desde cada espina.

Cuando se han determinado todas las causas, pida al grupo que haga una lluvia de ideas sobre posibles soluciones para cada una de ellas, o utilice un método de votación para distribuir las causas según la prioridad que tiene solucionarlas. En la figura 5 el problema planteado es que hay demasiados productos defectuosos. Cada rama podría tener también subramas con causas contribuyentes. Este mismo modelo puede utilizarse para analizar un proceso especificando todos los factores que influyen en él.

Figura 5      Ejemplo de un diagrama de espina de pescado



## Análisis SWOT

El análisis SWOT es una herramienta de consultoría muy antigua; también es una herramienta excelente de facilitación que puede utilizarse en debates de grupo. SWOT es el acrónimo en inglés de “Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats”, a saber:

Puntos fuertes;

Puntos débiles;

Oportunidades; y

Amenazas.

**Puntos fuertes:** ¿Cuáles son los factores (materiales, financieros, técnicos, humanos, creativos, ambientales) que aportan ventajas a la empresa?

**Puntos débiles:** ¿Qué impide que la empresa tenga éxito? ¿Qué le falta o no va bien en su manera de funcionar, en la tecnología, los conocimientos, etc.?

**Oportunidades:** ¿Cuáles son las oportunidades para la empresa? ¿Qué nicho o nuevo mercado estamos viendo? ¿Tiene la empresa un producto único o puede crearlo? Cada objetivo, meta o estrategia presenta oportunidades. Estas oportunidades pueden ser internas y externas. Incluirlas en una lista ofrece una perspectiva a largo plazo. También fomenta una visión positiva del futuro.

**Amenazas:** ¿Con qué peligros nos enfrentamos? ¿Qué tensiones tenemos que esperar? Si nuestro objetivo es aumentar la participación en el mercado ¿puede la producción responder al aumento de volumen? Al igual que las oportunidades, las amenazas pueden ser internas y externas. Considerar las amenazas hace posible anticipar futuras dificultades.

Cuando usted haya combinado todos estos elementos de análisis dispondrá de una imagen razonablemente completa de la situación que le permitirá aprovechar los puntos fuertes y ver la manera de transformar los puntos débiles en fuertes.

El paso siguiente es buscar las causas y pensar en posibles soluciones, a saber la manera de aumentar al máximo los puntos fuertes positivos y las oportunidades y de reducir al mínimo los puntos débiles y las amenazas. Estas soluciones serán acciones concretas (para consolidar los puntos fuertes o compensar los débiles) y planes estratégicos (para situar la empresa de modo que aproveche las oportunidades y rechace las amenazas). El cuadro 7 sugiere un formato de matriz para organizar y presentar el análisis SWOT una vez finalizado.

Cuadro 7 Plantilla del análisis SWOT		
Determinar	Analizar	Planear
Puntos fuertes (enumerarlos)	Causas	Acciones: ¿Qué podemos hacer para mantener los puntos fuertes?
Puntos débiles (enumerarlos)	Causas	Acciones: ¿Qué podemos hacer para eliminar los puntos débiles?
Oportunidades (enumerarlas)	Condiciones	Estrategia: ¿Cómo pueden aprovecharse las oportunidades?
Amenazas (enumerarlas)	Condiciones	Estrategia: ¿Cómo pueden preverse y evitarse las amenazas?

Hay muchos procesos que pueden utilizarse para realizar un análisis SWOT. Puede usted hacer personalmente el análisis o encargar a varias personas que lo hagan y luego comparar notas. El análisis puede servir para estructurar un debate de grupo. Si se decide a utilizar un análisis de SWOT como un proceso para un debate de grupo, empiece con una sesión de lluvia de ideas. Luego divida el grupo en cuatro subgrupos. Cada subgrupo empezará definiendo en términos precisos el objetivo o la estrategia para la que está trabajando. Después de haber pasado unos minutos debatiendo el tema y de haber llegado a un acuerdo, cada subgrupo trabajará en uno de los cuatro temas.

Se puede también presentar el diagnóstico al cliente utilizando un formato de SWOT.

## Cuatro herramientas de evaluación de la organización

Las herramientas de evaluación de la organización son las encuestas, los cuestionarios y las entrevistas. Existen cuestionarios disponibles ya confeccionados, pero no es difícil prepararlos uno mismo. Si se decide a ello, empiece reuniendo una amplia gama de opiniones para determinar las esferas que deben estudiarse. Formule las preguntas cuidadosamente, asegurándose de que se asocia a cada pregunta un solo tema o cuestión. Debe asegurarse de que se respetará el anonimato de los encuestados. Vea en los módulos 3 y 6 una exposición más concreta del protocolo del cuestionario, evaluaciones numeradas y ejemplos de distintos tipos de cuestionario.

Tratar y utilizar los datos es el principal problema de las encuestas y las auditorías. A veces es más fácil aplicar el cuestionario a una muestra o a un número reducido de personas que hacerlo a toda la organización, de este modo no hay que tratar tantos datos. Elija lo más conveniente. También podría ser que su encuesta formulara preguntas cuyas respuestas usted ya conoce, pero incluso así vale la pena hacerlo si de este modo puede convencer al cliente de que hay un problema en un sector específico.

El cuadro 8 expone las características de cuatro herramientas clásicas de evaluación de la organización: la encuesta sobre clima y actitud, la auditoría operacional, la auditoría sobre la cultura y el examen de la organización.

La planificación de encuestas y auditorías es un factor esencial del éxito. Con frecuencia se organizan encuestas sin definir una hipótesis operativa o los resultados esperados de la encuesta.

Cuadro 8      Herramientas de evaluación de la organización				
	Encuesta sobre clima y actitud	Auditoría operacional	Auditoría sobre la cultura	Examen de la organización
<b>Objeto</b>	Determinar los sentimientos y opiniones que tienen los empleados en un momento dado sobre una iniciativa o conjunto de cuestiones.	Determinar los procesos, procedimientos, métodos y actividades reales, a fin de compararlos con los que están documentados o impuestos.	Determinar los valores, sistemas de creencia y prácticas de conducta en el lugar de trabajo: cómo se trabaja, cómo se comporta la gente, etc.	Determinar qué cuestiones se plantean, identificar los puntos fuertes, los puntos débiles, los valores y las prácticas, tanto verticalmente como entre departamentos.
<b>Alcance</b>	Puede limitarse a una cuestión específica o abarcar una gama amplia de cuestiones (por ejemplo, ¿qué sensación se tiene al trabajar en esta empresa?).	Una encuesta amplia para determinar los procesos, procedimientos y actividades de la empresa. Puede abarcar toda la empresa o una operación o departamento determinado.	Una encuesta amplia para determinar todos los factores de comportamiento que influyen en cómo y por qué la empresa funciona como funciona. Puede abarcar un departamento específico o toda la estructura.	Una encuesta muy amplia para determinar cómo funciona la organización y qué procesos y procedimientos se utilizan, y para identificar las cuestiones que afectan a individuos o grupos. El interés principal es descubrir cómo están dispuestos todos los elementos dentro del sistema.

Cuadro 8 (Cont.)				
	Encuesta sobre clima y actitud	Auditoría operacional	Auditoría sobre la cultura	Examen de la organización
<b>Método</b>	Cuestionarios con respuestas numéricas (puntuación) o con respuestas de elección múltiple. Sólo unas cuantas preguntas abiertas para ampliar los datos.	Grupos de discusión, entrevistas, observaciones, cuestionarios.	Grupos de discusión, entrevistas, cuestionarios facilitados.	Grupos de interés, entrevistas, cuestionarios, encuestas facilitados. Todo esto puede modificarse si surgen datos inesperados.
<b>Población estudiada</b>	La población entera o una muestra representativa.	Operadores esenciales encargados de procesos, procedimientos o métodos críticos. Usuarios de los resultados de los procesos.	Representantes esenciales de la dirección, jefes de departamento.	Población estudiada por la auditoría operacional y por la auditoría sobre la cultura.
<b>Utilización</b>	Ayuda a determinar las opiniones y sentimientos y a determinar qué problemas puede exigir una posterior investigación.	Determina el cumplimiento de las normas y reglamentos y si los procesos son los adecuados para aplicar la estrategia. Determina las prioridades operacionales.	Determina los factores culturales positivos, las características y la adecuación estratégica. Determina la necesidad de ejecutar proyectos para cambiar la cultura.	Determina la estructura de la organización tal como funciona actualmente.
<b>Producto</b>	Un informe de estilo académico sobre segmentos cuantificables y opiniones sobre cuestiones específicas.	Un informe descriptivo sobre los procesos, procedimientos y actividades que funcionan en la realidad y no sólo sobre el papel.	Un informe descriptivo sobre cómo las personas se tratan y comunican y qué valores tienen.	Un informe descriptivo sobre procesos, estructuras, cultura y valores de la empresa.

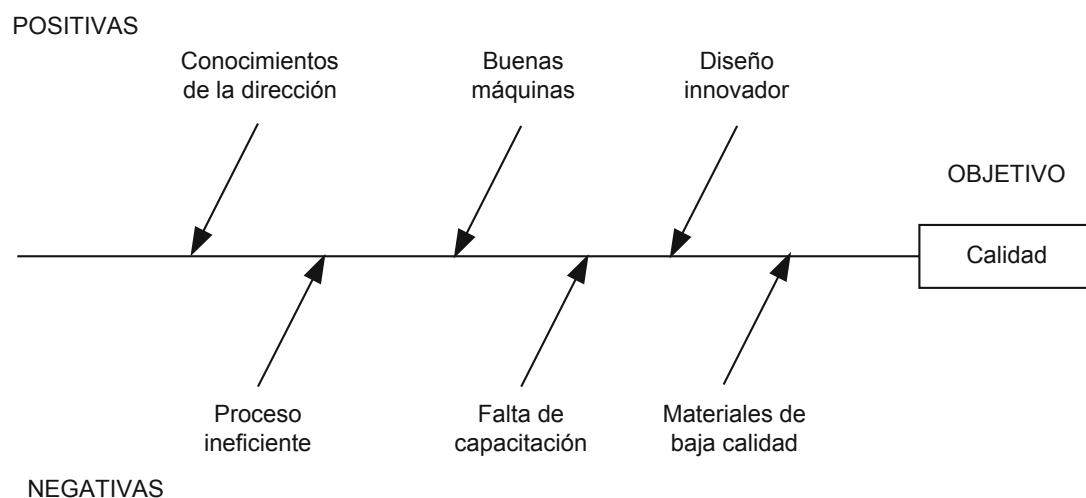
## Análisis de campos de fuerzas

El campo de fuerzas es una herramienta de facilitación que ayuda a visualizar los factores que contribuyen a lograr un objetivo y los que se oponen a él. Aquí, como en el método de espina de pescado o SWOT, la herramienta tampoco proporciona soluciones sino que sirve de marco para el pensamiento y el debate.

Se confecciona, para el objetivo escogido, la lista de las fuerzas, internas y externas, que contribuyen a lograr este objetivo y se escriben todas ellas encima de la línea. Debajo de la línea se escribe la lista de fuerzas que impiden alcanzar el objetivo. Incluya al principio categorías amplias; en una segunda etapa puede introducir más pormenores dentro de cada categoría.

Una vez incluidas todas las fuerzas, el paso siguiente consistirá en comprender las causas de la resistencia, o fuerzas negativas. ¿Cómo se manifiestan? ¿Qué podemos hacer para enderezar la situación?

Este modelo de campo de fuerzas puede perfeccionarse distinguiendo entre fuerzas internas y externas, por ejemplo codificando las primeras en azul y las segundas en verde, o convirtiéndolas en el tema de un diagrama separado de campo de fuerzas que distinga entre lo interno y lo externo.

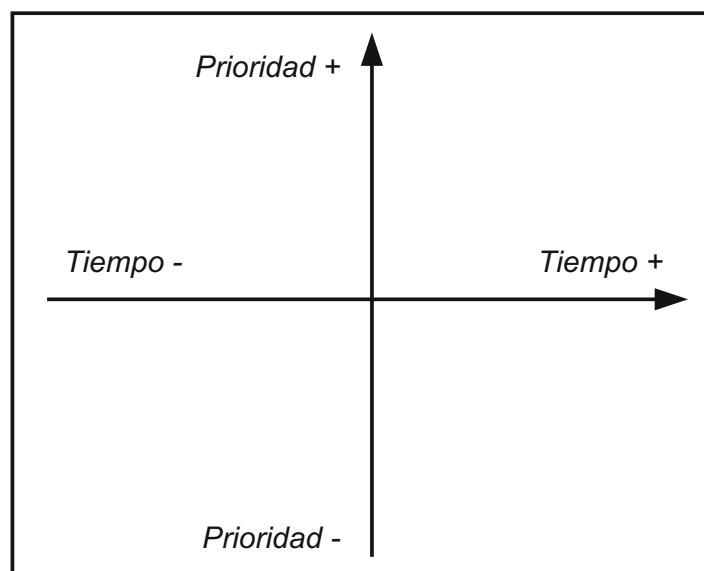
**Figura 6** Campo de fuerzas

### Diagrama de priorización

El diagrama de priorización es una herramienta visual muy sencilla que ayuda a clasificar las acciones y actividades con arreglo a dos criterios.

Por ejemplo, imaginemos que usted está examinando las actividades de un departamento. Debe determinar qué tareas contribuyen a los objetivos del departamento y qué tareas no, y cuánto tiempo se dedica a cada actividad. El método de priorización se aplica en cuatro pasos:

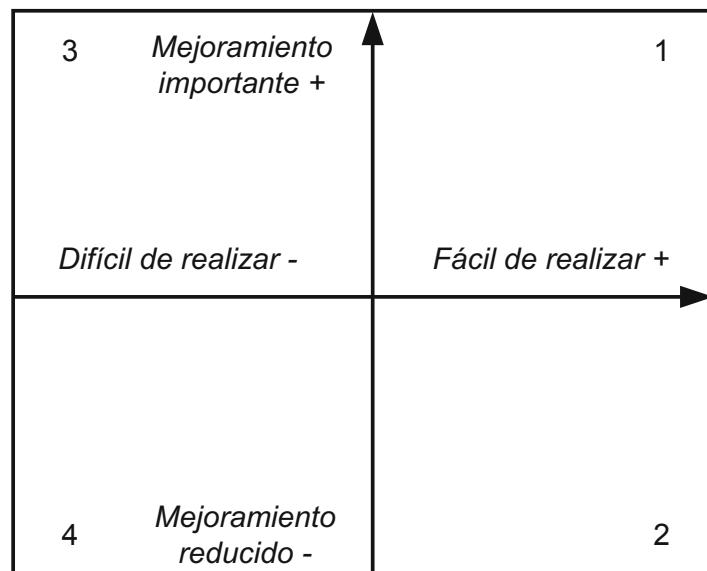
- Enumerar todas las tareas realizadas;
- Estimar el tiempo dedicado a cada tarea;
- Puntuar la tarea con arreglo a su importancia para el logro del objetivo;
- Introducir las tareas en una de las secciones del cuadrante de la figura 7, con arreglo a su nivel de importancia y al tiempo precisado.

**Figura 7** Diagrama de priorización: prioridad en función del tiempo

Ahora ya tiene una buena idea sobre lo que el equipo está haciendo y sobre cuánto tiempo y esfuerzo dedica a su tarea. ¿Cuántas tareas de la parte inferior izquierda del cuadrante (tareas de poca prioridad y que exigen mucho tiempo) pueden eliminarse totalmente? ¿Qué puede hacerse para reducir el tiempo dedicado a las tareas del cuadrante inferior derecho, tareas que precisan mucho tiempo pero que están en la parte inferior de la lista de prioridades? ¿Cómo podemos dedicarnos especialmente a los temas de gran prioridad y conseguir que sean más eficientes?

Usted puede utilizar estos diagramas de priorización con los criterios que deseé. Por ejemplo, podría aplicarse el mismo formato a una reunión estratégica para clasificar las acciones con arreglo al esfuerzo necesario, expresado en función de los efectos conseguidos. Escriba todas las ideas sobre posibles acciones en un rotafolio y comente dónde deben situarse en la plantilla de la figura 8. Todas las ideas o posibles acciones se clasificarán en cuatro categorías. Si procede con lógica, en las categorías 1 y 2 habrá acciones que deberían o podrían ejecutarse inmediatamente y que darían un resultado rápido. En la categoría 3 están las acciones que requerirían una planificación específica pero que podrían compensar el esfuerzo adicional, mientras que las acciones de la categoría 4 deberían eliminarse.

**Figura 8** Diagrama de priorización: efectos en función de los esfuerzos



Usted verá muy rápidamente qué acciones precisan poco esfuerzo pero tienen grandes efectos – estas acciones deben emprenderse inmediatamente. Las acciones que requieren mucho esfuerzo pero que tendrían grandes efectos quizás deban analizarse más a fondo utilizando los métodos de priorización descritos más adelante. La principal dificultad para utilizar esta plantilla es aclarar exactamente qué significan los criterios “fácil de hacer” o “difícil de hacer” y qué constituye un mejoramiento.

### Diagramas de priorización más complejos

Usted puede utilizar diagramas de priorización para analizar soluciones más complejas utilizando para ello más criterios que los dos permitidos en el método que se acaba de exponer.

El primer paso es determinar los criterios importantes que influyen en los objetivos, metas o decisiones. Cada uno de estos criterios debe recibir un valor numérico.

Supongamos que usted desea elegir el capacitador más adecuado para ejecutar unos programas muy importantes. Usted desea un capacitador que conozca bien el material, tenga un buen contacto con usted, el cliente, y no le cueste demasiado. Para distinguir entre las cuatro ofertas recibidas se puntuá a los candidatos según los tres criterios siguientes:

Conocimiento del material	0 = conocimiento nulo 1 = conocimiento reducido 2 = conocimiento grande 3 = conocimiento extraordinario
Buen contacto con el cliente	0 = desconocido para el cliente 1 = poco contacto con el cliente 2 = buen contacto con el cliente 3 = excelente contacto con el cliente
Honorarios	0 = muy altos 1 = altos 2 = moderados 3 = bajos

Para clasificar a los candidatos anote los puntos en una plantilla y los totaliza. Con arreglo a este método el mejor candidato es John, cuyos conocimientos y buenos contactos con el cliente compensan su baja puntuación en cuanto a honorarios (es más caro que los candidatos Fátima y Amelia). Habrá observado que al puntuar los honorarios la escala está invertida: cuanto más altos son menos se puntúan.

Cuadro 9 Priorización con varios criterios				
	Conocimientos	Contacto con el cliente	Honorarios	Total
Paolo	3	0	0	3
John	2	3	1	6
Amelia	1	2	2	5
Fátima	0	1	3	4

Puede aplicar este método utilizando un gran número de criterios, por ejemplo para clasificar acciones. Los criterios podrían ser costo, tiempo, conocimientos, aptitudes, recursos, etc.

## Planificación de la acción

No es nunca fácil pasar del diagnóstico a la preparación de un plan de acción y a su ejecución. Todo el proceso se basará en la calidad de los datos que usted haya reunido, sus capacidades analíticas y la voluntad de cliente de aceptar sus sugerencias.

Su elección deberá centrarse en la preparación de una o más soluciones para el problema diagnosticado. Luego deberá evaluar las alternativas y escoger una de ellas. Usted presentará la propuesta a su cliente y según lo que él o ella acepte, se pasará a planificar la aplicación de la solución.

La elección de las soluciones debe fundarse en una lógica clara y responder a estas preguntas importantes:

- ¿Qué debe conseguir la nueva estructura? (¿Qué nivel de resultados? ¿Qué calidad? ¿Qué nuevos productos o servicios? ¿Qué mercados nuevos?)
- ¿En qué diferirá la nueva situación de la actual?
- ¿Es probable que los efectos duren?
- ¿Qué dificultades son probables que surjan? (Por ejemplo, resistencia de los empleados, tensiones, exceso de producción, escasez de materiales, resistencia de los clientes, resistencia de los distribuidores, etc.)
- ¿Quiénes serán los afectados?
- ¿Cuándo es el mejor momento para cambiar?
- ¿Cuáles son las implicaciones financieras para la empresa?

Toda acción que usted proponga se desarrollará dentro de ciertos parámetros: el costo es un parámetro importante; la capacidad del cliente de aplicar estos cambios con los recursos existentes es otro parámetro. También hay que saber si la acción tendrá efectos colaterales graves en el resto de la organización. Lo más importante para que el cliente no se resista a los cambios es que tenga la propiedad de la solución.

La realidad es que los planes de acción no son fáciles de seguir. Muchos proyectos de consultoría de gran amplitud acaban sufriendo retrasos, lo que puede tener implicaciones financieras y un efecto grave en la aplicación del cambio. En el módulo 6 presentamos el diagrama Gantt, una herramienta de gestión de proyectos muy útil para planificar proyectos complejos que requieren numerosos recursos y parámetros.

## Celebración de un contrato

Aunque esta etapa pueda parecer la menos importante de un encargo de consultoría, tiene repercusiones en su labor futura y en su reputación. Tanto el cliente como el consultor deberían despedirse con la sensación de haber logrado algo. También deberían poder extraer algunas conclusiones de la experiencia y tomarse tiempo para analizar cómo fue el trabajo: ¿Qué resultados se consiguió y qué pueden aprender ambas partes para el futuro?

A veces su propuesta de consultoría tiene prevista una evaluación. La evaluación puede adoptar muchas formas. La más fácil es una reunión final para informar a todos los interesados en el proyecto. Otros proyectos pueden exigir evaluaciones más complejas, que sólo deben realizarse si añaden valor.

Éstas son algunas de las cuestiones que pueden debatirse en una reunión de evaluación:

- ¿Qué necesita usted aprender de un proyecto de consultoría: qué aporta de bueno y qué aporta de interesante?
- ¿Qué tipo de recomendación necesita recibir del cliente?
- ¿Qué labor de seguimiento debe realizar el cliente después de finalizar el proyecto para mantener el esfuerzo o para seguir mejorando?
- ¿Estaría usted interesado en escribir un estudio de casos sobre el proyecto, para poder incluirla en su “cartera”?

- ¿Necesita comunicar al cliente más información sobre sus reacciones sobre lo que ha visto, observado u oído?

Tan pronto como finalice el proyecto, habrá que pasar factura al cliente. Los honorarios se pagarán al recibir la factura. Asegúrese de que esta etapa se realiza profesional y rápidamente. No hay cosa peor para el cliente que recibir una factura con 12 meses de retraso justificando unos gastos olvidados hace tiempo – corre el riesgo de que el contable la rechace. Usted debe poder cerrar la contabilidad de un proyecto a los 30 días de su finalización.



*Módulo 3*

*Diseño de programas de capacitación*

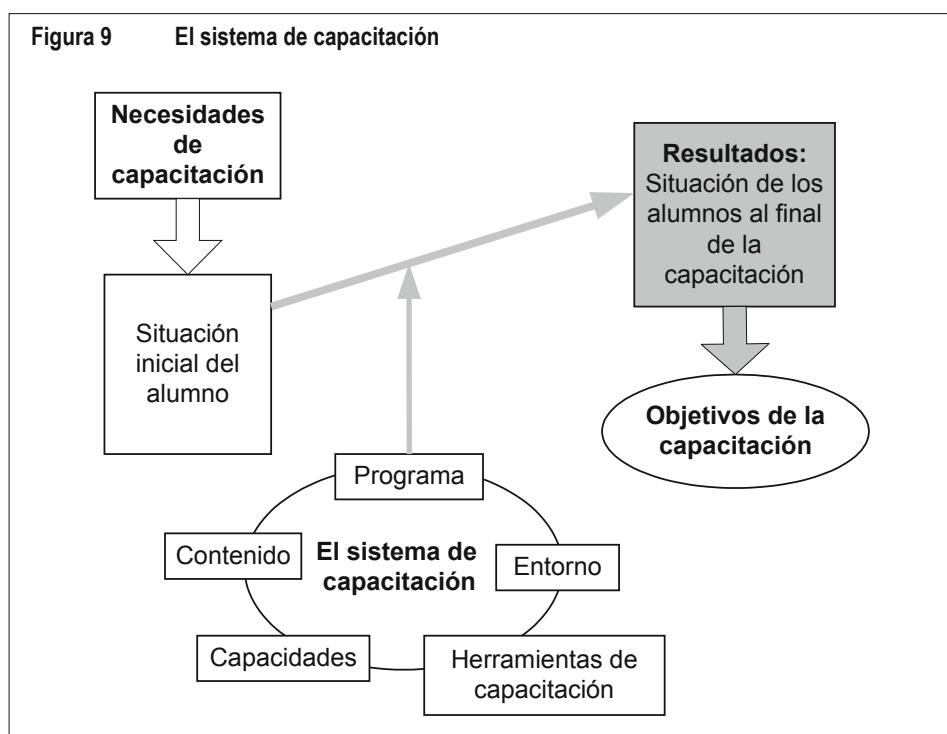


## Planificación de un programa de capacitación

El presente módulo expondrá los conocimientos y herramientas que usted utilizará para planificar y ejecutar programas de capacitación para los clientes. La etapa de planificación sigue muchas de las directrices expuestas en el módulo 2 para preparar un plan de consultoría. Planificar un programa de modo pormenorizado obliga primero a definir con claridad los objetivos. El primer paso del diseño de un programa es, por lo tanto, reunir información del cliente para tener una idea clara sobre los objetivos de la capacitación. Sólo entonces puede empezar a pensar en la manera de alcanzar estos objetivos y en escoger los métodos y herramientas que le ayudarán a conseguirlo.

### El sistema de capacitación

La figura 9 muestra cómo están relacionados entre sí los elementos de un programa de capacitación como el mencionado.



Las **necesidades de capacitación** deben aclararse de entrada, y éste es el punto de partida. Todos los programas deben diseñarse o bien atendiendo a la necesidad a la cual, sobre la base de un estudio de mercado, el capacitador o la empresa capacitadora están respondiendo, anticipándose o incluso satisfaciendo o bien respondiendo a una petición específica de un cliente.

Los **objetivos de la capacitación** son los resultados esperados del programa: los conocimientos, conocimientos prácticos y actitudes que los participantes obtendrán al finalizar el programa. Deberán especificarse con precisión y en términos mensurables y tangibles.

Los **resultados** describen qué tipo de éxito se tendrá al final de la capacitación, cuando se hayan aplicado las nuevas aptitudes.

El **sistema de capacitación** está formado por todos las herramientas, materiales de capacitación, planes y factores del entorno que contribuyen al éxito de la capacitación (definido como el logro de los objetivos declarados). Hemos definido cinco factores:

- ❑ El *programa* es el plan de actividad, la secuencia paso a paso y el recorrido temporal necesarios para alcanzar los objetivos. Debe definirse de sesión en sesión, siguiendo pasos lógicos en cuanto a contenido y pedagogía.
- ❑ El *contenido* es la suma de materiales, teoría, modelos, información o nuevas maneras de pensar que proporciona el curso. Es lo que los capacitadores esperan que aprendan los participantes.
- ❑ Las *herramientas de capacitación* son las técnicas para comunicar el contenido: los distintos ejercicios y actividades de grupo que el capacitador utilizará para comunicar el contenido y conseguir que los participantes intervengan en la entrega de este contenido.
- ❑ Las *capacidades* de los alumnos para asimilar el contenido del curso son también un factor importante. Por lo tanto, las aptitudes, capacidades y actitudes de los participantes en el programa deben evaluarse por anticipado. Estos elementos están influidos por factores como la cultura, la educación, la situación actual, la capacidad de expresar con claridad el conocimiento, la capacidad de recibir nuevas maneras de pensar, la voluntad de responder a un reto y de trabajar en grupos.
- ❑ El *entorno* es la situación exterior que influye en el aprendizaje: si los participantes son colegas o no; si el programa tiene lugar en una empresa o fuera de ella; la estructura del aula; etc.

Estos elementos se ajustan a una secuencia, como muestra la figura 9. Planificar un programa implica las siguientes tareas (si bien el orden puede ser diferente):

- ❑ Aclarar las necesidades del programa;
- ❑ Comprender el objeto del programa sobre la base de las necesidades que usted está intentando satisfacer;
- ❑ Preparar objetivos del programa que en opinión de usted pueden cumplirse;
- ❑ Determinar qué capacidades se precisan para el programa;
- ❑ Decidir el contenido y los materiales del aprendizaje;
- ❑ Preparar el calendario paso por paso y sesión por sesión;
- ❑ Diseñar el programa seleccionando o diseñando las herramientas necesarias;
- ❑ Decidir si desea utilizar herramientas de evaluación para verificar el aprendizaje de los participantes.

Cada uno de estos pasos se expondrá más específicamente en el presente módulo.

## Reunir información

El primer paso en el diseño de la capacitación es analizar las necesidades y deseos de un cliente. Esto obliga no sólo a comprender las necesidades del cliente, sino también a familiarizarse con el sector industrial al que pertenece, con la descripción de las funciones dentro de la empresa, con el perfil de los empleados que usted capacitará y con el entorno dentro del cual actúan.

Hay varios métodos para recopilar la información que necesita y para realizar una evaluación precisa de las necesidades. Vamos a examinar ocho técnicas

diferentes que pueden utilizarse conjuntamente con NeedSME, la herramienta para evaluar necesidades que facilita el CCI.

La petición de capacitación por el cliente debe analizarse desde una perspectiva muy amplia. El diseñador del curso debe investigar la raíz del problema y debe decidir cómo responder a la petición del cliente de modo que el programa de capacitación tenga un valor añadido real. Para que esto suceda el diseñador deberá empezar evaluando el entorno laboral y realizando lo que se llama un análisis de la organización.

La organización del cliente puede tener muchos motivos para pedir un programa de capacitación. He aquí algunos ejemplos de entre muchas situaciones posibles:

- ❑ Algunos trabajadores no desempeñan de modo satisfactorio algunos aspectos de su trabajo. El objeto de la capacitación sería ayudar a estos trabajadores a mejorar su rendimiento.
- ❑ Hay algunos nuevos empleados que no tienen los conocimientos y capacidades necesarias para realizar su trabajo. La capacitación tendrá por objeto ponerlos al nivel.
- ❑ Se ha definido una nueva tarea y ningún empleado de la empresa tiene las capacidades necesarias para realizarla. El objeto será capacitar a los empleados para esta nueva función.

Otros motivos pueden estar relacionados con el entorno laboral, cuestiones políticas o cuestiones de dirección. La etapa de evaluación de las necesidades es realmente una etapa consultiva, por lo que el capacitador debe adquirir toda la información posible para definir de la mejor manera posible los objetivos de capacitación.

Al final de la presente sección daremos una lista de verificación de la información pertinente que debe reunirse. Sin embargo, vamos a describir en primer lugar ocho técnicas diferentes de reunión de información.

## Observación

Visite el lugar de trabajo, las oficinas y las líneas de producción, observando la manera de comportarse y de tratarse entre sí las personas, y cómo están dispuestas las oficinas. También puede asistir a reuniones, sesiones de planificación y sesiones de adopción de decisiones.

Su observación no tiene que estar estructurada; basta con pasearse por el lugar. La observación puede suministrar mucha información sobre instalaciones, maquinaria, comportamiento y estructuras organizativas. También puede usted fijarse en cosas como la atmósfera que reina en la empresa, el trato que hay entre las personas, su relación con la jerarquía. No se pasee con un cuaderno en mano tomando notas; la gente le mirará con desconfianza. Sin embargo, una vez fuera, tome rápidamente notas de lo visto antes de que se le olvide.

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Reduce al mínimo las interrupciones del flujo de trabajo.</i></li><li>• <i>Genera datos sobre el terreno.</i></li><li>• <i>Aumenta el valor del capacitador, el cual podrá referirse durante el curso al lugar de trabajo de los participantes.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Requiere buenas dotes de observación utilizando conocimientos sobre el contenido y el proceso.</i></li><li>• <i>Puede percibirse como una actividad de espionaje.</i></li><li>• <i>Si no conoce el sector industrial la información adquirida puede ser muy superficial.</i></li></ul>

## Cuestionarios

Los cuestionarios pueden adoptar la forma de encuestas aleatorias realizadas con un grupo seleccionado de empleados de todos los niveles de la organización, o con todos los empleados, si su número no es muy grande. Pueden utilizarse distintos formatos de preguntas: abiertas, proyectivas, de elección forzosa o de clasificación de prioridades. Los cuestionarios pueden ser autogestionados por correo o correo electrónico, en condiciones controladas o no controladas. Es importante que al entregar los resultados a la dirección se respete la confidencialidad de las personas que responden.

Usted comprobará que, si bien las personas siempre tienen curiosidad por saber los resultados de los cuestionarios y encuestas, a menudo no desean dedicar tiempo a responderlos. Cuando se envía un cuestionario a todo el personal de una empresa, la respuesta típica es del 50%. Es preciso explicar en la carta de presentación el objeto del cuestionario y lo que usted pretende hacer con la información. Como es lógico la confidencialidad será lo más importante.

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se puede llegar a un gran número de personas en poco tiempo y de manera económica.</i></li> <li>• <i>Permiten a las personas expresarse sin temor o vergüenza.</i></li> <li>• <i>Las preguntas pueden exigir respuestas numéricas, dejar espacio para comentarios o ambas cosas.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Las preguntas deben estar bien pensadas – construir un buen cuestionario puede llevar tiempo.</i></li> <li>• <i>Pueden ser poco útiles para determinar las causas de problemas o sus posibles soluciones.</i></li> <li>• <i>Muchos cuestionarios acaban teniendo índices de respuesta bajos.</i></li> <li>• <i>Exigen un seguimiento amplio.</i></li> </ul>

## Consulta básica

Otra manera de recopilar información es entrevistarse y consultar con personas clave en la empresa, que por su posición o por sus conocimientos pueden dar una idea sobre las necesidades de capacitación existentes.

Estas personas clave podrían ser:

- El presidente de la junta;
- Un jefe de departamento;
- Personas adscritas a un servicio o sección especial;
- Miembros de asociaciones profesionales.

Usted verá que es muy importante seleccionar a las personas adecuadas para estas consultas clave. En raras ocasiones verá usted al presidente, a no ser que el programa que usted está planeando le interese. Lo más probable es que sea un gerente de nivel medio que estará encargado del proyecto de capacitación. A veces el gerente dice que quiere que se imparta capacitación, delega la organización y planificación a un subordinado y luego interviene al final del proceso de planificación con ideas y opiniones totalmente diferentes sobre lo que debería hacerse. Esto puede ser muy desmoralizador. Una manera de evitarlo es celebrar consultas clave con el “patrocinador del proyecto” o las personas interesadas. Sin embargo, en las PYME sucede a menudo que el propietario de la empresa está interesado en la reunión y en exponer sus ideas sobre los objetivos de la capacitación.

Al decidir con quién deben celebrarse estas consultas, intente entender quiénes son las partes que se ocupan del proyecto y cómo puede afectarles la capacitación.

<i>Ventajas</i>	<i>Inconvenientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Relativamente simple y de realización económica.</i></li> <li>• <i>Pueden pedirse aportaciones de personas con perspectivas diferentes y partiendo de disciplinas diferentes.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Puede ser tendenciosa porque se basa en puntos de vista subjetivos: las personas tienden a ver la capacitación desde su propia perspectiva individual u organizativa.</i></li> <li>• <i>Puede ofrecer un panorama incompleto.</i></li> </ul>

## Medios de comunicación impresos

Los medios de comunicación impresos pueden ser una fuente de información importante. Los medios de comunicación impresos, revistas profesionales, publicaciones de la casa y notas de la industria o revistas especializadas son las fuentes más fiables de información. El interés de los medios de comunicación impresos es que permiten familiarizarse más con el sector industrial en su conjunto, la posición de la empresa, la imagen que intenta proyectar, a qué factores desea prestar atención, etc.

<i>Ventajas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pueden ser una fuente excelente de información para descubrir y aclarar necesidades.</i></li> <li>• <i>Información que está al día y es del dominio público.</i></li> <li>• <i>Son fácilmente disponibles y es posible que hayan sido revisados ya por el grupo del cliente.</i></li> </ul>

## Debates de grupo

Los debates de grupo son parecidos a entrevistas (estructurados o no, formales o informales), pero utilizan el grupo como medio de realización. En las entrevistas usted reúne las opiniones de una persona. En los debates de grupo, se enfrentarán y debatirán las opiniones de todos los miembros. Esto pondrá a prueba las aptitudes de facilitación que usted posee.

El grupo necesitará saber de entrada lo que usted está intentando conseguir y lo que usted hará con la información reunida. Aunque estas personas no sigan luego participando en la planificación, hay que darles las gracias e informarles durante el seguimiento. Los debates tienden a elevar el nivel de expectativas de los participantes, por lo que es preciso tener planeado el seguimiento a fin de que el proceso no acabe en un desengaño.

Como en las consultas clave, usted deberá reunir la combinación adecuada de personas alrededor de la mesa, para que representen opiniones y experiencias diferentes. Puede aplicar dos enfoques al formar un grupo:

- Escoja una muestra de la población que vaya a ser su público futuro.
- Reúna a las personas encargadas de tomar decisiones que decidirán la planificación de la capacitación.

Se precisa una cierta habilidad para conseguir que un grupo facilite más información que la obtenible con entrevistas individuales con cada miembro del grupo. Pueden utilizarse muchas herramientas para estructurar el debate (información de respuesta, reformulación, campo de fuerzas, reflejo). Véase en el módulo 2 la descripción de algunas herramientas del proceso de consultoría.

Como es lógico, un requisito previo para mantener un buen debate es que usted esté ya bien informado sobre la empresa, su política interna, su dinámica y su entorno.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite una síntesis rápida, sobre el terreno, de una variedad de puntos de vista.</li> <li>• Ayuda de un modo más amplio al cliente a plantearse sus necesidades y la manera de solucionarlas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupa tiempo de trabajo de los participantes.</li> <li>• Puede ser difícil de organizar debido al número de participantes (horarios).</li> <li>• Puede proporcionar datos ambiguos si se expresan opiniones divergentes.</li> <li>• Puede provocar inhibición si está presente la jerarquía.</li> </ul>

## Exámenes

Los exámenes dan una buena idea del nivel técnico de la población objeto de estudio y pueden realizarse sin que el capacitador esté presente. Son herramientas útiles si usted tiene previsto impartir conocimientos técnicos y si debe adaptar el curso de modo preciso a un nivel específico de aptitudes y conocimientos prácticos.

Debe actuar con transparencia y tranquilizar a los empleados en el sentido de que los resultados del examen no se utilizarán en ningún tipo de evaluación del rendimiento.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede contribuir a determinar la causa de un problema relacionado con una deficiencia de conocimientos o aptitudes.</li> <li>• Los resultados pueden cuantificarse y compararse fácilmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo hay unos cuantos exámenes disponibles, diseñados y validados para situaciones específicas.</li> <li>• Puede ser intimidante: los empleados pueden temer que se esté evaluando su rendimiento o que el examen sirva para decidir ascensos.</li> </ul>

## Documentos, expedientes, informes

Usted puede reunir una gran cantidad de información de documentos de la empresa como informes anuales, diagramas organizativos, manuales de procedimiento, auditorías, presupuestos o actas de reuniones. También puede pedir consultar los expedientes de los empleados, informes mensuales o estudios de evaluación de los programas: todo material producido internamente que una persona de fuera pueda leer. Usted descubrirá que no todas las

empresas son consecuentes al guardar actas de reuniones o informes sobre los procesos de adopción de decisiones. Puede conseguir información valiosa sobre cómo funciona la empresa, pero toma mucho tiempo examinar una gran cantidad de documentos.

<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dan una idea excelente sobre el funcionamiento de la empresa.</i></li> <li>• <i>Pueden reunirse con un mínimo de esfuerzo sin interrumpir el flujo de trabajo.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dan idea sobre la situación pasada y no la actual.</i></li> <li>• <i>Pueden precisarse capacidades analíticas para evaluar algunos documentos técnicos.</i></li> <li>• <i>No siempre es fácil tener acceso al material adecuado.</i></li> <li>• <i>Leer grandes cantidades de documentos lleva mucho tiempo.</i></li> </ul>

## Entrevistas

Las entrevistas permiten mucha flexibilidad porque son un formato de relación personal. Pueden celebrarse con una muestra de un grupo determinado (junta, personal, comité) o con todas las personas interesadas. Usted puede realizar entrevistas por teléfono o personales, en el lugar de trabajo o fuera de él.

Es difícil llevar a cabo un análisis organizativo sin celebrar por lo menos algunas entrevistas. Las entrevistas le permiten obtener información objetiva, pero también captar percepciones y analizar problemas, dificultades y éxitos. Además, las entrevistas cara a cara pueden aumentar el interés por el proyecto de capacitación y promover la aceptación del proyecto por las personas.

Algunas entrevistas pueden realizarse sin ninguna estructura dejándose llevar por el flujo de la conversación, pero es mucho mejor preparar un cuestionario o planear una serie de preguntas para que el proceso esté más estructurado. Es preciso que investigue a la empresa o a la industria para poder hacer preguntas pertinentes.

En las entrevistas, como en todos los métodos para reunir información, debe hacer hincapié en que respetará el anonimato de los entrevistados, como principio de ética profesional.

En cuanto a los debates de grupo, hay que explicar a los entrevistados el objeto de las entrevistas y qué hará con la información reunida. Es preciso que les diga cuál va a ser el resultado de su labor, aunque sea una simple carta describiendo el diseño del programa. Esto es importante, entre otras cosas porque el trato de usted con algunos miembros de la plantilla y de la dirección es probable que despierte su curiosidad y cree expectativas. Usted deberá aprovechar estas expectativas, con ayuda de su contacto principal en la empresa, y asegurarse de que el objeto del ejercicio queda bien claro.

Quizá deba entrevistar a una misma persona varias veces. La primera reunión puede ser más larga y la última puede centrarse más en las expectativas.

El paso final, y el más difícil, es sintetizar sus resultados e incorporarlos al análisis.

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden revelar muy bien los sentimientos y llevar hasta las causas del problema.</li> <li>• Las personas interrogadas pueden dirigirle hacia posibles soluciones.</li> <li>• Deje que el cliente se presente a sí mismo espontáneamente y en sus propios términos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevan tiempo.</li> <li>• Pueden ser difíciles de analizar y cuantificar, especialmente si se aplica un formato no estructurado.</li> <li>• Exigen una cierta capacidad de poner cómodas a las personas, sin dejar de insistir en lo que se desea obtener.</li> <li>• Una vez realizadas las entrevistas, el cliente esperará muy probablemente un informe – éste es un proceso largo y puede provocar críticas.</li> </ul>

Figuran a continuación algunos principios que deben tenerse presentes al realizar entrevistas:

- Asegúrese de que dispone de un espacio privado para la entrevista (por ejemplo, una sala de reuniones, en lugar de una oficina abierta).
- Ponga cómodo al entrevistado utilizando un estilo de conversación tranquilo.
- Garantice al entrevistado la confidencialidad de la conversación. Los resultados y el análisis general quedarán a disposición de la dirección o del personal competente, pero no se comunicarán ni los nombres ni los comentarios concretos.
- Trate al entrevistado con respeto y tacto y no le juzgue. El objeto de la entrevista es obtener ideas y opiniones, no cambiar mentalidades.
- Vístase y actúe de modo profesional y adecuado a la posición del entrevistado.
- Haga las preguntas siguiendo un orden. Lo mejor es que las vaya marcando en una hoja que tenga a mano.
- Tome notas mientras el entrevistado habla. No se olvide de advertirle que tomará notas y de explicarle lo que hará con ellas. Cuanto más transparente sea todo menos sospechas despertará en los entrevistados.
- Haga preguntas de tipo abierto. Sondee al entrevistado y repita lo que le diga para confirmarlo.
- Utilice expresiones positivas de aliento como “sí”, “desde luego”, “claro”, “interesante”, etc.
- No deje que los entrevistados critiquen a sus colegas o se quejen sobre el trabajo; cuidado con las habladurías.

### Información básica que debe obtenerse

Cuando se ha solicitado la ejecución de un programa de capacitación para mejorar el rendimiento de los empleados, es preciso que obtenga algunos elementos básicos de información. Los siguientes puntos pueden ser la base de su lista de verificación utilizada.

#### *La organización*

- Objetivos de la organización en su conjunto;
- Métodos con los que la organización confía alcanzar estos objetivos;

- Valores de la empresa o del sector en general;
- Políticas aplicables a la función en cuestión;
- Políticas aplicables al mejoramiento de los resultados y la capacitación;
- Tendencias del conjunto de la empresa;
- Tendencias de la estructura organizativa;
- Problemas percibidos en la organización que influyen en el rendimiento.

### ***Dependencia o departamento***

- Objetivos de la dirección;
- Valores de la dirección;
- Políticas escritas y no escritas de la dirección;
- Actitudes de la dirección; sus percepciones o niveles de rendimiento reales y esperados;
- Tendencias de la función objetivo, y del personal situado por encima y por debajo de ella en la estructura de la empresa;
- Políticas sobre mejoramiento de los resultados o capacitación;
- Actitudes de los gerentes con respecto a la capacitación;
- Expectativas implícitas y explícitas y actitudes de los empleados en relación con su función, ambiente de trabajo, empresa en su conjunto, dirección, colegas, etc.

### ***Rendimiento***

- Nivel de rendimiento que pueden alcanzar los empleados;
- Nivel de rendimiento en el que están trabajando actualmente los empleados;
- Nivel de rendimiento esperado por la dirección;
- Nivel de rendimiento esperado por los empleados y colegas;
- Nivel de rendimiento que en opinión de los empleados podría conseguirse, y circunstancias que posibilitarían estos niveles;
- Factores que en opinión de los empleados y gerentes interfieren con el rendimiento (físicos, políticos, del entorno, etc.).

## **Métodos para reunir información**

### ***Análisis de documentos***

- Declaraciones de la organización sobre su misión y sus objetivos a largo plazo;
- Políticas y procedimientos de la organización;
- Presupuestos;
- Informes sobre productividad;
- Evaluación del rendimiento;
- Informes anuales;
- Informes financieros;
- Exámenes anuales;
- Calendarios;
- Materiales de capacitación.

### ***Entrevistas y cuestionarios***

- Alta dirección;
- Dirección de la dependencia;
- Grupos de trabajo;
- Empleado individual;
- Asociaciones profesionales.

### ***Observación de los empleados***

- Observación de los empleados cuyo rendimiento es inferior al normal;
- Observación de los expertos.

### ***Observación y análisis del entorno físico o social***

### ***Exámenes escritos o exámenes de rendimiento sobre conocimientos y aptitudes***

---

## **Definición de los objetivos de la capacitación**

*“El secreto del éxito es la constancia de los objetivos.”*  
Benjamin Disraeli

El objeto de la capacitación es tomar un grupo de adultos que está en una situación inicial, un nivel inicial de conocimientos, conocimientos prácticos y comportamiento y llevarlos a un nuevo nivel. Para poder elegir los medios de alcanzar este nuevo nivel debe situarlo primero de modo preciso y exacto.

La definición de los objetivos de la capacitación le permiten:

- Determinar la dirección del curso: los nuevos conocimientos y nuevas capacidades que tendrán los participantes al finalizar la capacitación.
- Escoger el proceso de facilitación más adecuado.
- Comprobar con los participantes y los empleados si el programa responde a sus necesidades.
- Ayudar a los participantes a prepararse mentalmente para la capacitación (saben qué esperar).
- Ajustar de nuevo el proceso mientras se desarrolla la capacitación o al final de ella si debe repetirse.
- Verificar que se han alcanzado los objetivos.
- Facilitar el proceso de evaluación para que los resultados reales de la capacitación puedan medirse y compararse con los objetivos.

Para poder definir los objetivos de la capacitación usted deberá ponerse en el lugar de los participantes. Con demasiada frecuencia los objetivos se definen en función de intenciones (lo que quiere conseguir el capacitador) o en función del contenido (lo que va a tratarse). Este malentendido sobre el significado del objetivo desemboca en definiciones erróneas como las siguientes:

- Yo (el capacitador) les haré ver que ...
- Les haré entender que ...
- Les explicaré ...
- Les facilitaré esta información ...
- Trataré los siguientes temas ...

De hecho el objetivo debería responder sólo a una pregunta clave: ¿Qué van a ganar los participantes? ¿Qué nuevo comportamiento, aptitud o conocimiento van a obtener?

Podemos distinguir tres tipos de objetivos:

- Objetivos *cognoscitivos*, o conocimientos;
- Objetivos *psicométricos* o conocimientos prácticos, aptitudes y competencias;
- Objetivos *afectivos* o actitudes y comportamientos.

Estos objetivos se definen con la expresión “poder ...” seguidos de un verbo. Sigue una lista de verbos que podrían conseguir uno de los tres objetivos:

<i>Cognoscitivo (conocimiento)</i>	<i>Psicométricos (aptitudes)</i>	<i>Afectivos (comportamiento)</i>
<i>Saber</i>	<i>Reparar</i>	<i>Ajustar o adaptar</i>
<i>Entender</i>	<i>Controlar</i>	<i>Sentir</i>
<i>Definir</i>	<i>Usar</i>	<i>Desmitificar</i>
<i>Especificar</i>	<i>Actuar</i>	<i>Integrar</i>
<i>Retener</i>	<i>Hacer</i>	<i>Motivar</i>
<i>Nombrar</i>	<i>Cambiar</i>	
<i>Identificar</i>	<i>Leer</i>	
<i>Memorizar</i>	<i>Interpretar</i>	
<i>Explicar</i>	<i>Diseñar</i>	
<i>Planear</i>		

Toda capacitación técnica, teórica o de comportamiento contendrá los tipos de objetivo que acabamos de identificar, y a medida que avance el curso (el diseño, sesión por sesión) se tendrá en cuenta cada vez uno de ellos. Debe asegurarse de que los objetivos pertenezcan por lo menos a dos categorías (en general, conocimientos y aptitudes).

Dos modelos sencillos le ayudarán a preparar los objetivos del programa. El modelo SMART estipula que los objetivos del programa deben ser:

**S** = eSpecificos

**M** = Mensurables

**A** = Asequibles

**R** = Realistas

**T** = limitados en el Tiempo

(T puede significar también Tratables, a saber fáciles de vigilar, o también verdaderos, indicando objetivos con los que usted, el capacitador, puede comprometerse seriamente).

Otro modelo de criterios para la determinación de objetivos tiene el acrónimo inglés SPIRO (“Specific, Performance, Involvement, Realism, Observable”).

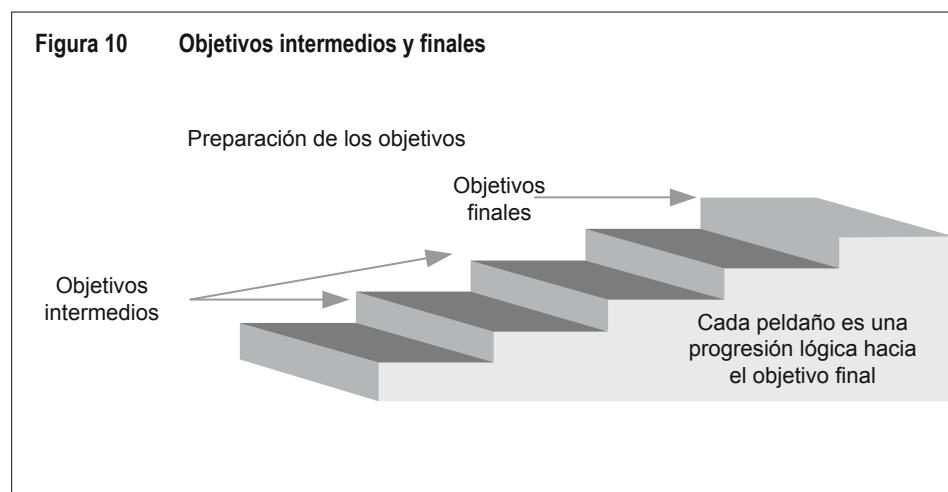
**S** = Específico: los objetivos especifican exactamente lo que se va a hacer;

**P** = Resultados: los objetivos se centran en resultados de gran valor, no en actividades;

- I = Participación: los interesados deben participar en la fijación de los objetivos;
- R = Realismo: los objetivos deben ser realistas;
- O = Observable: el logro de los objetivos debe ser tangible y mensurable.

Una vez definidos los objetivos globales del programa, debemos indicar los subobjetivos (u objetivos intermedios) que determinan la progresión del curso.

La construcción de un programa de capacitación consiste en determinar los pasos que deberán seguir los participantes para llegar al objetivo final. Cada sesión tendrá su objetivo (objetivo de la sesión) claramente definido, de modo que la suma de las partes cree el conjunto. La figura 10 muestra cómo los distintos peldaños van subiendo hacia al objetivo final.



- Debe subir cada peldaño sucesivamente, uno después del otro;
- Los peldaños no son intercambiables;
- La altura de los peldaños depende de la capacidad de los participantes;
- La velocidad con que se suben los peldaños dependerá del tiempo de que usted disponga y del tiempo que necesiten los alumnos para alcanzar el objetivo de cada peldaño.

## Elección de los métodos de enseñanza

### Métodos de enseñanza

Elegir un método de enseñanza está motivado, como hemos visto, por la necesidad de despertar el interés de los participantes, asegurarse de que entienden y aumentar al máximo las posibilidades de internalizar lo aprendido.

Los métodos de capacitación pueden clasificarse en tres categorías amplias:

- *Métodos afirmativos* (o métodos de presentación): clases, foros, grupos de expertos, presentaciones, demostraciones, presentaciones audiovisuales.
- *Métodos interactivos*: lluvia de ideas, debates de grupo, representación de papeles, simulaciones.
- *Métodos de exploración*: estudios de casos, ejercicios.

Las clases son el método más corriente y más utilizado, probablemente porque es el que todos conocemos mejor desde la escuela. Las clases asignan un papel activo al capacitador y pasivo al participante. Los métodos interactivos y de exploración, si bien son menos corrientes, funcionan bien con alumnos adultos porque requieren su participación y en muchos aspectos son más eficaces para enseñar aptitudes y comportamientos.

## ¿Qué método debe escogerse?

La selección de uno o de varios métodos de enseñanza depende de varios factores que se citan a continuación (aunque no por orden de prioridad):

- *Las expectativas de los alumnos y sus motivaciones.* ¿Qué desearían saber al final de la capacitación? ¿Qué les será útil?
- *Los hábitos de aprendizaje de los participantes.* En algunas culturas las personas consideran al capacitador como el experto, como un profesor. Los alumnos favorecerán métodos expositivos, como clases y lecturas. Pueden reaccionar negativamente ante métodos interactivos. Es importante mostrarse receptivo a estas expectativas, pero también es importante “forzar” a los alumnos utilizando herramientas no familiares, como estudios de casos, videos o trabajo de grupo.
- *La cultura de la empresa.* Esta cultura difiere mucho en cada caso e influye en la manera en que las personas interaccionan con otros alumnos y con el capacitador. Usted podría tener empleados de todos los niveles y si la cultura es muy jerárquica quizás resultaría difícil que hablasen delante de sus superiores, y viceversa.
- *El tamaño del grupo.* El número de participantes repercute en el nivel de participación que puede esperarse. Un público pequeño permite todos los métodos interactivos (activo, creativo y demostrativo) mientras que con grupos mayores quizás se desee utilizar herramientas más “estáticas”, a no ser que usted disponga de más de un capacitador. En general, con los métodos interactivos es adecuada la proporción de 1 capacitador para 15 a 18 participantes.
- *El nivel de conocimientos de los participantes.* Su nivel de conocimientos generales, técnicos y sus antecedentes académicos influyen en lo que van a aprender. Por ejemplo, una persona con mucha experiencia pero con poco bagaje académico puede desentenderse rápidamente de unas clases teóricas. Y a la inversa, los participantes con mentalidad académica tendrán muchas expectativas sobre la calidad de la presentación y de los modelos expuestos.
- *El marco temporal.* Las clases y demostraciones toman relativamente menos tiempo que los métodos interactivos. De hecho, se precisa tiempo para organizar el trabajo de grupo, informar a los participantes, formar los grupos, facilitar los debates, escucharlos y comunicar las reacciones. Se tiende a subestimar el tiempo que los métodos interactivos exigen.
- *La temática.* Por ejemplo, al intentar impartir conocimientos técnicos, como el funcionamiento de una máquina o la aplicación de procedimientos nuevos, es mejor demostrar e implicar a los participantes en la práctica, y no limitarse a dar clases.
- *El capacitador.* Sus hábitos, sus capacidades de comunicación y de logística influyen en la elección de herramientas y métodos. Algunos capacitadores hacen bien la presentación pero no saben cómo manejar la participación del público, mientras que otros es posible que no presenten bien pero que sean buenos facilitadores. Quizás se deberá ajustar el programa para tener en cuenta estas preferencias.

## Utilización dinámica de métodos diferentes

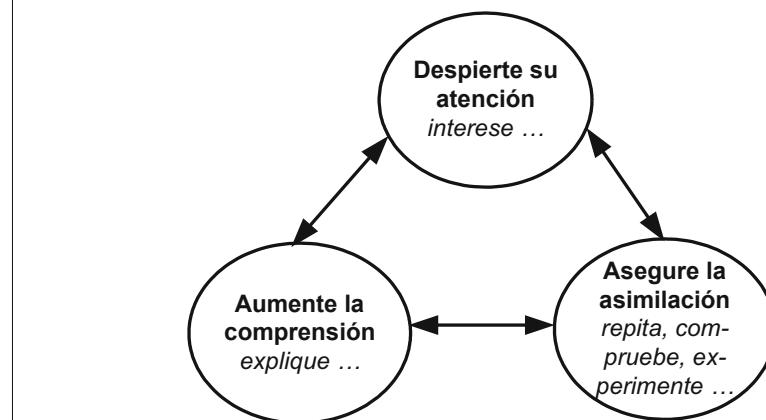
Alternar métodos diferentes, de conformidad con las circunstancias expuestas, tiene otras ventajas: da a los cursos un ritmo dinámico y evita el aburrimiento. De hecho los métodos deberían alternarse para satisfacer los objetivos del capacitador, como indica la figura 11:

- Interéseles, capte su atención;
- Asegúrese de que los participantes entienden e integran nuevas ideas o aptitudes;
- Asegúrese de que han retenido y asimilado nuevas ideas o aptitudes.

Cada una de las tareas requiere un método y una herramienta de enseñanza diferente. Por ejemplo, una actividad de grupo puede estimular el interés por el tema, mientras que una presentación y un vídeo pueden aumentar la comprensión. Puede utilizar cualquier tipo de formato mientras esté clara la elección de una actividad (y los alumnos la tengan clara).

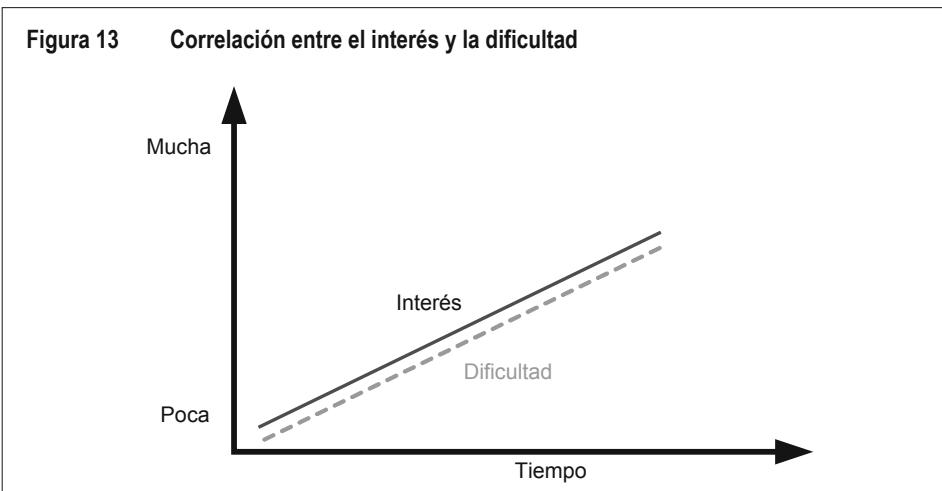
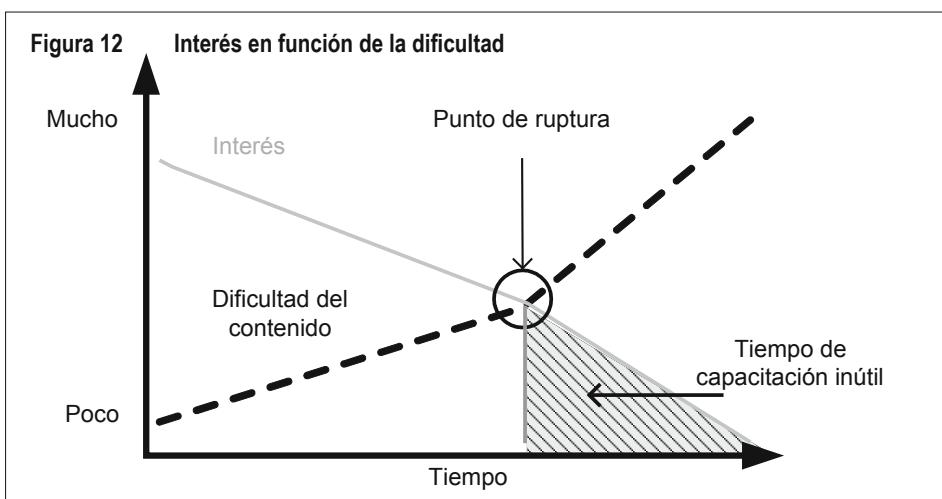
Es importante evitar la monotonía variando la secuencia (por ejemplo, no utilice siempre el método de presentar la teoría primero, hacer luego ejercicios para aumentar la comprensión y acabar con un examen para asegurar la retención). Convendría cambiar la secuencia y hacer el curso lo más variado y vivo posible.

Figura 11 Tres objetivos del capacitador



Como es natural, el contenido del curso tiende a ser más complejo a medida que pasan las horas. Casi siempre el interés disminuye cuando aumenta la complejidad. Usted ya habrá visto a alumnos que se desconectan tan pronto como el contenido se hace más complejo. De hecho, el interés de los alumnos está directamente relacionado con el tiempo y la dificultad, lo que convierte en ineficaz en función del tiempo la mayor parte del programa de capacitación (véase la figura 12).

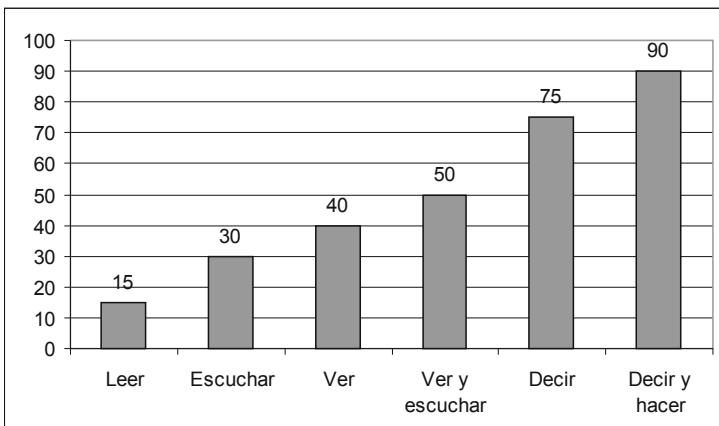
Para evitar este escollo, usted precisa utilizar métodos de motivación que mantengan el interés de los participantes a medida que aumenta la dificultad. Mantener el equilibrio entre el interés (motivación) y la complejidad se convierte en el problema principal para conseguir un buen diseño de capacitación. El resultado es una correlación positiva entre una dificultad creciente y el interés del alumno, como se ve en la figura 13.



### *¿Cómo memorizamos?*

El capacitador debe cuestionar constantemente la utilidad de una herramienta de enseñanza para un tema específico, y también debe recordar de qué manera aprenden mejor los participantes (véase lo dicho en el módulo 1 sobre estilos de aprendizaje).

Todas las investigaciones realizadas en materia de memorización han obtenido resultados semejantes. Como demuestra la figura 14, nosotros memorizamos e internalizamos los conocimientos mediante el refuerzo de varios sentidos diferentes. Cuanto más “hacen” los participantes, cuanto más participan y son conscientes de lo que hacen al hablar sobre el tema y explicarlo, más lo recordarán. De hecho, en relación con los alumnos adultos, se deduce que las actividades de grupo son un método excelente porque les obligan a “ver”, “escuchar”, “decir” y “hacer”.

**Figura 14 Cómo memorizamos**

## Elija su formato

Una vez analizadas las necesidades de capacitación, determinados los objetivos y especificado el público, hay que diseñar el programa de capacitación en sí. Un primer paso en este diseño es elegir el formato. Varios tipos de ejecución corresponden con las categorías de la capacitación. La elección de uno u otro tipo depende del tamaño del grupo, el marco temporal y los objetivos de la enseñanza.

### Conferencia o convención

Una conferencia o convención reúne a un público grande, a menudo de más de una empresa, para escuchar conferencias o presentaciones de oradores invitados o de miembros del público. El objeto de una conferencia suele ser presentar un producto nuevo, una estrategia nueva, o transmitir un mensaje muy estructurado. Las conferencias pueden durar uno o varios días. Pueden celebrarse con una gran cantidad de información audiovisual. Hay que prestar atención a los apoyos a la comunicación: logotipos, carteles, pancartas, conferencias de prensa, folletos y actos durante los cuales los participantes pueden socializar y comunicarse. Habida cuenta de su tamaño, las conferencias o convenciones aspiran sólo a transmitir información y conocimientos.

### Coloquio o simposio

Un coloquio reúne a especialistas para debatir una cuestión específica mediante conferencias o grupos presentados por los participantes. Es un foro de debate sobre conceptos e ideas nuevos. El objetivo es a menudo científico, y por ello el término se utiliza generalmente en un contexto académico. Sin embargo, estos actos se celebran también en el sector industrial, con reuniones funcionales intersectoriales, como por ejemplo un simposio sobre gestión de los recursos humanos cuyo objetivo sería relacionarse y también fijar pautas y descubrir novedades en la materia tratada.

### Seminario

El seminario reúne un grupo pequeño de alumnos, bajo la dirección de un profesor o capacitador, con el objeto de realizar un curso de estudio intensivo. El término, con sus resonancias académicas, se reserva a menudo para cursos con un contenido teórico elevado, más indicado para empleados con grandes conocimientos o para gerentes de nivel elevado.

## Taller

Un taller tiene un número reducido de participantes, como un seminario, pero en él se hace más hincapié en la interacción y el intercambio mutuo de información. Un taller puede ser el lugar donde encontrar soluciones operacionales para problemas prácticos, por ejemplo. Sin embargo, el término se utiliza de modo menos estricto y el nombre de taller, como el de seminario, puede aplicarse a cualquier programa de capacitación donde se adquieran aptitudes o se aprende una materia recibiendo las enseñanzas que imparten uno o varios capacitadores o especialistas.

## Curso

Un curso, el término más general de todos, puede desarrollarse a lo largo de varias semanas o incluso meses, abarcar temas extensos y ser impartido por uno o varios profesores o especialistas.

## Capacitación en el trabajo

La capacitación en el trabajo es un curso impartido en el lugar de trabajo o en condiciones simuladas. A veces es una sección de un curso celebrado en un aula pero que se desarrolla en el entorno del lugar de trabajo o de un laboratorio. Puede abarcar aportaciones de instrucción y asesoramiento, y su objeto es promover aptitudes, experiencias y conocimientos profesionales.

## Enseñanza a distancia

Todo curso de capacitación que se celebra fuera del aula o de un entorno tradicional de capacitación, ocupando los horarios del alumno y según el ritmo que él o ella escoja, se llama enseñanza a distancia. Los cursos de aprendizaje abierto se ofrecen por correspondencia y generalmente se basan en el estudio personal con talleres ocasionales y breves. Pueden apoyarse con vídeos, cintas de audio o materiales escritos (libro de texto, ejercicios con soluciones incorporadas).

## Enseñanza electrónica

La enseñanza a distancia basada en Internet se llama enseñanza electrónica. La utilización de Internet permite aplicar métodos y prácticas de enseñanza más interactivos que el formato tradicional de enseñanza a distancia, como elementos de audio y video, debates mediante mensajes instantáneos con otros participantes o con el monitor de los cursos, herramientas electrónicas de autoexamen, etc. Sin embargo, a la enseñanza electrónica le falta uno de los elementos esenciales que catalizan la enseñanza: la interacción y el estímulo humanos. No es probable, por lo tanto, que llegue a sustituir la enseñanza “viva” aunque sigue siendo un componente útil.

## Clases particulares

La capacitación o asesoramiento privado constituye una clase particular. Un capacitador o facilitador trabaja con uno o más empleados individualmente para lograr objetivos de desarrollo personal, de comportamiento o de actitud. Se hace hincapié en una cooperación estrecha entre el capacitador y el alumno. Las clases personales se imparten en el lugar de trabajo (en un espacio privado) o fuera de él, durante un número predeterminado de sesiones. Los objetivos se fijan en un acuerdo entre el jefe, el alumno y el capacitador. Los objetivos están claros de entrada y se comunican a todas las partes interesadas. Las clases particulares son un sistema de capacitación muy caro, por lo que deben basarse

en objetivos claros que respondan a expectativas específicas del empleador. El resultado de la sesión puede ser la decisión de desarrollar todavía más las capacidades y conocimientos del alumno mediante una capacitación adicional (curso, seminario, etc.).

Algunas clases particulares pueden abarcar también equipos o grupos, por ejemplo, ayudando a los equipos a mejorar la manera de actuar en reuniones o procesos de adopción de decisiones. En tal caso, el facilitador observa la situación real de trabajo y, juntamente con el equipo, define las esferas de mejoramiento y destaca los posibles caminos de progreso.

Objetivo principal de la capacitación	Tipos más adecuados de actividades de capacitación
Cambio de actitudes	Conferencia, seminario de alto nivel
Adquisición de conocimientos	Curso, seminario, enseñanza a distancia, giras de estudio por el exterior
Adquisición de aptitudes	Taller, capacitación en el trabajo
Dos o tres de los objetivos anteriores	Seminario, curso

*Fuente: Manual para Instructores en Gestión de Compras y Aprovisionamientos Internacionales, CCI, 1998.*

## Diseño de su programa

Una vez entendidas las necesidades, seleccionados los participantes, establecidos los objetivos y decidido el formato para impartir la capacitación, es preciso diseñar el programa. Como dijo Disraeli, “El secreto del éxito es la constancia de los objetivos”: usted deberá recordar constantemente por qué está realizando cada actividad en cada una de las etapas del proceso de capacitación.

Los factores que deben tenerse en cuenta al diseñar un programa se han definido ya: son los participantes, el tiempo, el tema y las herramientas. El Módulo 4 presentará una gama de herramientas para que usted pueda escoger. El arte del diseño de programas es fusionar todos estos elementos en un todo.

Diseñar el programa de capacitación significa avanzar paso a paso hacia el objetivo de la capacitación, que es adquirir o cambiar aptitudes, conocimientos, comportamientos y actitudes. Usted deberá descomponer los objetivos en unidades que pueden denominarse “módulos” o “sesiones”. Cada sesión requerirá un objetivo, una o varias herramientas de enseñanza y un marco temporal.

Entre estas sesiones con contenido usted planificará pausas: pausas para tomar café, almorzar o cenar, y tiempo de esparcimiento o reflexión.

- Los talleres o seminarios de uno o dos días de duración deben incluir una pausa para tomar café por la mañana, una pausa por la tarde y un almuerzo.
- Un taller de tres días debe interrumpirse en algún momento con varias horas de pausa (tiempo de actividad o tiempo libre) a fin de refrescar y motivar de nuevo a los participantes.
- Un taller de cuatro días requiere de modo claro una interrupción para reflexionar, una visita exterior, un acto recreativo o simplemente una tarde libre.

Usted deberá también variar el entorno en el que se desarrolla la enseñanza: plenario, grupo de trabajo, trabajo individual, trabajo audiovisual o actividades de experiencia.

Reseña en una hoja en blanco sus objetivos (podría utilizar la herramienta del mapa mental descrita en el módulo 4). Descompóngalos luego en subobjetivos, que se convertirán en el objetivo de cada sesión. Asocie con el objetivo de cada sesión el contenido, los conceptos, los modelos o métodos esenciales que los participantes deberán asimilar. Lo mejor es alternar la adquisición de conocimientos, la apropiación de conocimientos y la práctica de las aptitudes o del comportamiento nuevo.

Le sugerimos que aplique el siguiente formato para diseñar su programa. Utilice una plantilla de cálculo o un programa de tratamiento de texto, tome una hoja A4 apaisada y trace siete columnas como indica el cuadro 10.

<b>Cuadro 10 Plantilla para la planificación de programas</b>						
<b>Sesión</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Material</b>	<b>Logística</b>
Sesión 1						
Sesión 2						
Sesión 3						

El **tiempo** está bastante limitado por las necesidades biológicas del cuerpo y de la mente humanas. Es inconcebible pensar en dos horas de trabajo sin una pausa. Lo mejor es prever una pausa cada 90 minutos. Usted precisa evaluar de modo realista si el tiempo asignado es suficiente. Esto puede hacerlo una vez que ha determinado los objetivos y el contenido. La manera más fácil es preguntarse lo que puede hacerse en 90 minutos y definir entonces los objetivos respetando este límite. Sin embargo, recomendamos que empiece con los objetivos y el contenido y que luego decida cuánto tiempo va a necesitar.

Se asignan **objetivos** a cada paso del proceso, utilizando los métodos SMART o SPIRO expuestos anteriormente en el presente módulo. También se pueden seleccionar las herramientas que usted va a utilizar para verificar si se cumplen los objetivos.

El **contenido** describe las ideas, aptitudes y conocimientos prácticos que usted va a impartir. ¿Qué considera usted que los participantes deben entender, aprender, recordar, comparar, dominar?

Las **herramientas** son los métodos de enseñanza que usted va a utilizar. Algunos de ellos se esbozaron ya; en el módulo 4 se expondrán otros. El objeto de las herramientas es comunicar y ayudar a los alumnos a asimilar el contenido.

Los **materiales** son todo lo que usted va a utilizar en el curso, como notas impresas, retroproyecciones, documentación de apoyo, presentaciones y hojas de trabajo. Preparar buenos materiales consume mucho tiempo pero vale la pena, porque es lo que los participantes se van a llevar a casa. Los materiales han de ser profesionales, bien producidos, atractivos pero no necesariamente lujosos. Debe haber una uniformidad en el formato, y todas las fuentes y referencias deben estar citadas. (Se darán más consejos sobre la organización de notas impresas y materiales en el módulo 6.)

La **logística** se refiere a todos los detalles prácticos que deben organizarse para que pueda celebrarse el curso. (Se exponen con sus pormenores en el módulo 6.)

Si usted está ejecutando un programa con más de un capacitador, añada otra columna, “**responsabilidad**”, donde incluirá a los responsables de cada tema.

## Redactar una propuesta de capacitación

Redactar una propuesta de capacitación es un paso importante en su oferta de servicios de capacitación. Puede escribir una propuesta atendiendo a una solicitud específica, o enviar una propuesta no solicitada o propaganda sobre un curso diseñado por usted. Estas dos posibilidades requieren enfoques distintos, que se exponen a continuación.

### Redactar una propuesta respondiendo a una solicitud específica

Al responder a una solicitud de capacitación, su propuesta estará estructurada de modo muy parecido a la propuesta de consultoría que se describió en el módulo 2.

- En la primera parte, usted reformulará lo que ha visto, ha comprendido o se le ha pedido que haga.
- En la segunda parte, usted esbozará su análisis de la situación y hará recomendaciones.
- En la tercera parte, usted hará una propuesta detallada (contenido, estructura, logística, condiciones financieras, etc.).

La propuesta es la “tarjeta de visita” de sus servicios – a usted le interesa causar la mejor impresión posible. La propuesta deberá ser completa, porque quizás no tenga usted la posibilidad de explicarla por teléfono o en una reunión. Pase todo el tiempo necesario para escribir su propuesta, porque quizás esté compitiendo con otras empresas en un proceso de licitación. A menudo se escoge la propuesta mejor escrita, si los demás factores son iguales (conocimientos, precio). Aunque no siempre es así, le interesa tener todas las cartas a su favor.

Según sea el tema y la complejidad de la solicitud, una oferta o propuesta de capacitación puede tener de tres a más de veinte páginas. Una propuesta completa de capacitación para una empresa que incluya muchos cursos diferentes de promoción de la competencia sería todavía más larga. Los documentos deberán ser lo más exhaustivos posible porque el posible cliente puede reunir propuestas hasta una cierta fecha y luego convocar un comité para seleccionar dos o tres ofertas. El comité de selección puede luego decidir realizar entrevistas extensas con las empresas de capacitación seleccionadas antes de llegar a la decisión final.

La redacción de propuestas se expuso con sus pormenores en el módulo 2, por lo que ahora vamos a recordar brevemente que los elementos de una propuesta deben incluir lo siguiente:

#### *Portada*

- Título del programa;
- Nombre de la persona con quien se puso en contacto;
- Nombre y dirección de la empresa del cliente, y su logotipo si se dispone de él;
- Nombre del capacitador, empresa y dirección;
- Fecha.

#### *Comprendión de la situación (tal como lo presentó el cliente)*

Resuma la solicitud de capacitación tal como la presentó el cliente. Asegúrese de que utiliza un lenguaje semejante, repita las preocupaciones expresadas, los ejemplos dados y el objeto de la solicitud.

### *Su análisis de la situación*

Aquí usted presentará el análisis de la situación tal como usted la ve. Esto a veces obliga a ir más allá de lo que el cliente desea realmente. Se trata de un análisis en profundidad que demuestra que usted ha pasado tiempo reflexionando sobre la situación. Si usted pone en tela de juicio la solicitud porque considera que no es adecuada o que no responde a una necesidad real, puede decirlo en este momento. También puede facilitar una segunda opción si considera que esto es lo más apropiado y que usted puede prestar el servicio.

En esta sección usted puede también presentar algunos factores esenciales del éxito para garantizar que la capacitación sea lo más productiva posible. De hecho, la capacitación es sólo una parte de un proceso holístico. Si una organización necesita cambiar o si se introducen nuevos procedimientos, el éxito dependerá de otros cambios que deben aplicarse al mismo tiempo. Su función como capacitador o consultor es describir el panorama general y definir los elementos críticos que deben aplicarse simultáneamente para que la actividad de capacitación sea productiva.

### *La propuesta*

La propuesta esboza la capacitación planificada que usted impartirá. Debe indicar, con pormenores:

- Nombre del programa;
- Calendario;
- Grupo beneficiario;
- Objetivos generales;
- Programa específico (dividido en sesiones con los temas principales abarcados en cada sesión).

En algunos casos quizá desee usted presentar dos opciones para que el cliente escoja la que le interese más. En tal caso, hay que exponer también las ventajas e inconvenientes de cada opción, para que el cliente pueda escoger la que satisface mejor sus necesidades.

### *Otras consideraciones*

Si el programa tiene necesidades especiales debe indicarlas. Por ejemplo, algunos programas requieren una preparación previa de los talleres o un proceso de selección. Si usted recomienda que el programa se ejecute fuera de la empresa y si se requieren locales, especifique el motivo. Facilite toda la orientación necesaria para ejecutar el proyecto.

### *Factores esenciales del éxito*

En esta sección usted describe las responsabilidades del cliente y los pasos que deben darse para garantizar el éxito del proyecto. A veces, el factor esencial del éxito es simplemente la dedicación demostrada por los altos cargos o por los cargos intermedios al proyecto, y la manera con que comunican estos cambios a los empleados, proveedores y distribuidores. Es preciso que usted exponga con claridad sus expectativas.

### *Plan y calendario*

En esta sección usted ha de incluir un calendario describiendo lo que debe hacerse para garantizar que el programa se ejecute a su debido tiempo. Esta

planificación puede afectar no sólo a la empresa que está adquiriendo el programa, sino también al proceso de comunicación entre la empresa cliente y la empresa de capacitación. El calendario comprenderá lo siguiente:

- Fechas de presentación del diseño completo del programa;
- Fechas de selección de los participantes;
- Fechas de presentación de los materiales del programa.

### **Logística**

Las cuestiones relacionadas con la logística comprenden fechas, lugar, equipo, comidas y otros recursos, así como producción y distribución de materiales de capacitación, y la secuencia de la entrega si hay varios programas.

### **Condiciones financieras**

Aquí expondrá usted las condiciones financieras de su servicio de capacitación. Deberán ser lo más específicas posibles. Recomendamos que desglose los servicios de modo que el cliente pueda hacerse una idea completa de cuál será el precio final. Cuando un programa está adaptado a un cliente, puede cobrarse también el tiempo de preparación.

Hay diferentes métodos de presupuestación:

- Precio por participante;
- Precio por sesión;
- Precio por capacitador;
- Precio fijo (precio global pormenorizado)

El precio debe abarcar los materiales, a no ser que usted desee cobrar separadamente las herramientas o simulaciones que tiene en propiedad.

Los gastos de viajes y dietas se cargan también al cliente y deben estimarse en las condiciones financieras. Sin embargo se cobran separadamente al presentar los recibos. Es importante fijar un límite a estos gastos si constituyen una parte importante del presupuesto.

No olvide indicar claramente la moneda y las condiciones de pago (fecha, por cheque o transferencia electrónica, etc.).

Hay varias posibilidades de pagar a plazos. A veces se paga a los consultores en varios plazos; pago de una parte inicial, pago de otra parte a la mitad y pago del saldo al finalizar el trabajo. A veces todos los honorarios se pagan después de finalizar el servicio. La ventaja de pedir un pago parcial al principio es que constituye un incentivo para que el cliente mantenga su compromiso, y proporciona al consultor algunos ingresos mientras dura la consultoría.

Especifique si necesita una orden de compra o un contrato. Si desea un contrato deberá decidirse quién lo redactará.

### **Redactar una propuesta no solicitada**

Si usted está escribiendo a un posible cliente ofreciendo sus servicios, en realidad está haciendo propaganda. El objetivo de su carta o folleto de presentación será comunicar, lo más sucintamente posible, las principales ventajas de su servicio de capacitación. Los siguientes 11 puntos le orientarán sobre lo que debe incluir en su folleto de presentación.

- Nombre del programa:** un título claro y descriptivo.

- ❑ **Historia:** un párrafo breve que explique la temática del curso y las ventajas que ofrece para una profesión determinada, tipo de empresa, sector industrial, etc. La historia debe ser interesante e incluir algunos ejemplos concretos.
- ❑ **Público receptor:** especifique quién se beneficiará con mayor probabilidad de la capacitación o quién debe considerar la posibilidad de enviar a sus empleados al curso, y por qué. Puede describir también el público receptor en términos menos concretos centrándose en los objetivos. ¿Se encuentra usted en una situación de este tipo? ¿Se enfrenta con las siguientes dificultades? ¿Necesita mejorar su rendimiento en las siguientes esferas?
- ❑ **Objetivos:** deberán describirse en función de los conocimientos y competencias que los participantes adquirirán durante la capacitación. Estos objetivos deben formar una lista dividida en incisos, siempre desde el punto de vista del alumno.
- ❑ **Resultados esperados:** algunos capacitadores prefieren diferenciar entre los objetivos y los resultados. El resultado indica en qué consiste una finalización con éxito de la capacitación, cuando se han aplicado los nuevos conocimientos. Es posible diferenciar entre ambos elementos, pero se pueden también escribir los objetivos de modo que se formulen como resultados.
- ❑ **Contenido:** incluya una lista breve de los distintos temas del programa y dé ejemplos de algunas de las metodologías que se aplicarán (si tienen algún interés especial). No se trata de un programa completo, sino de una lista de temas principales.
- ❑ **Logística:** información práctica sobre dónde se impartirá la capacitación, si será residencial o no, horarios, locales y cómo llegar a ellos.
- ❑ **Costo:** información simple sobre precio y condiciones de pago. Incluya un recibo y la fecha del pago final, si procede.
- ❑ **Credenciales de los capacitadores:** quizás desee incluir una biografía breve de los capacitadores haciendo hincapié en sus credenciales, en su experiencia y en los detalles que aumenten la credibilidad de la capacitación. Si tiene oradores invitados mencionelos también.
- ❑ **Preparación previa a la matrícula:** si hay condiciones previas para asistir al curso (conocimientos básicos de contabilidad, por ejemplo) debe mencionarlas. También puede indicar que los participantes deben facilitarle determinada información llenando un cuestionario. Si hay una tarea previa al curso, indique su duración (por ejemplo, tres horas para materiales de lectura o para preparar una presentación).
- ❑ **Más información práctica:** podría comprender fecha límite de solicitud, dirección y persona con quien ponerse en contacto para tener información adicional.



*Módulo 4*

## *Herramientas para los capacitadores*



## Antecedentes

Usted tendrá a su disposición, en su calidad de capacitador, una amplia gama de instrumentos pedagógicos. Estos instrumentos son todo un conjunto de métodos, técnicas y herramientas, así como ideas y sugerencias, que facilitan el proceso de aprendizaje. Como hemos visto, la combinación de diferentes instrumentos aporta a los alumnos diferentes sentidos y estilos de aprender, lo que aumenta la probabilidad de que retengan lo que aprenden (véase el módulo 1 sobre estilos de aprendizaje y el módulo 3 sobre cómo memorizamos). En cambio, los alumnos retienen en promedio sólo el 10% del contenido de una clase.

En el módulo 3 expusimos los factores que le impulsarán a escoger un método o herramienta en lugar de otro en etapas diferentes del programa. Estos factores son el tamaño del grupo, las limitaciones de tiempo, la temática, el entorno pedagógico y los hábitos de aprendizaje y el nivel de conocimientos de los participantes. Se citan a continuación algunos principios básicos a seguir al seleccionar las herramientas que usted utilizará con el grupo:

- ❑ Conseguir un equilibrio entre el aprendizaje afectivo, de comportamiento y de conocimiento;
- ❑ Variar los métodos y las herramientas;
- ❑ Conseguir la participación de los alumnos;
- ❑ Utilizar el grupo para estimular el aprendizaje;
- ❑ Solicitar los conocimientos técnicos de los participantes;
- ❑ Reformular y repetir conceptos y conocimientos aprendidos;
- ❑ Aprovechar cualquier oportunidad para resolver problemas de la vida real;
- ❑ Considerar cómo los participantes van a aplicar en la práctica lo aprendido.

Veamos cada uno de estos principios con más pormenores, antes de definir y exponer las ventajas e inconvenientes de la selección de herramienta

**Conseguir un equilibrio entre el aprendizaje afectivo, de comportamiento y de conocimiento.** Esto implica que usted va a variar su estilo de enseñanza. Para la enseñanza de conocimientos utilizará clases, documentos, investigación, resúmenes. Para el aprendizaje de comportamiento utilizará la representación de papeles y las simulaciones. Para la enseñanza afectiva proporcionará información de respuesta y facilitación de nuevos enfoques mediante la dinámica de grupo.

**Variar los métodos y las herramientas.** Como usted sabe bien, las personas aprenden de maneras diferentes: algunos aprenden leyendo, otros escuchando, observando o haciendo. Asegúrese de que las herramientas elegidas atienden a todos estos estilos.

**Conseguir la participación de los alumnos.** Esto lo logra haciendo preguntas y estimulando a los alumnos. También puede pedir al grupo que genere preguntas. La manera más eficaz de conseguirlo es crear grupos pequeños de debate. Pídale que reflexionen sobre su presentación y que preparen preguntas para profundizar la comprensión. Esto ayuda a superar la resistencia de los participantes que no quieren hablar delante del grupo entero. A veces, en lugar de dar usted mismo las respuestas, puede dirigir las preguntas a los alumnos. (“Esa fue una buena pregunta. ¿Alguien puede responder?”).

**Utilizar el grupo para estimular el aprendizaje.** La variedad de conocimientos, experiencias y estilos de aprendizaje convierte el grupo en su

herramienta de enseñanza más poderosa. El grupo estimula a los participantes, proporcionando al mismo tiempo apoyo y emulación. Un refrán asegura que “dos cabezas valen más que una”: las personas que trabajan solas producen mucho menos que tres o cuatro combinadas. Usted puede organizar grupos de enseñanza, grupos de lectura o grupos de proyecto. Al analizar situaciones o conceptos, organice subgrupos y pídale que reflexionen e informen al plenario. Es muy estimulante para los participantes presentar algo delante de sus colegas.

**Solicitar los conocimientos técnicos de los participantes.** Siempre debe conocer el perfil de sus alumnos, su experiencia y la función que ejercen. No dude en tratarles de iguales solicitando sus conocimientos, por ejemplo dirigiendo las preguntas a ellos mismos.

**Reformular y repetir conceptos y conocimientos aprendidos.** Diga lo que deba decir, repita lo que ha dicho y resúmalo. Utilice para ello todo tipo de formatos: visual, verbal, textos, citas, ejemplos, ilustraciones, etc.

**Aprovechar cualquier oportunidad para resolver problemas de la vida real.** Cuanto más aplique sus enseñanzas a ejemplos de la vida real, más le escucharán. Anime sus presentaciones con ejemplos concretos, utilizando vídeos, fotografías, artículos de la prensa o estudios de casos con los que puedan identificarse los alumnos.

**Considerar cómo los participantes van a aplicar en la práctica lo aprendido.** Asegúrese siempre de que explica la utilización e importancia en el lugar de trabajo de lo que usted enseña, basándose para ello en la descripción de las funciones de los participantes y los sectores industriales que usted haya estudiado.

## **Herramientas descritas en el presente módulo**

### **Formas de aplicación**

- Clases.
- Grupos.
- Enseñanza guiada.
- Demostraciones.

### **Herramientas para estimular el debate y perfeccionar la comprensión**

- Diagramas de afinidad.
- Mapa mental.
- Lluvia de ideas.
- Estudios de casos.

### **Herramientas para conseguir la participación y el interés activos**

- Representación de papeles.
- Simulación.
- Ejercicios de enseñanza experimental.

### **Individuales**

- Clínicos.
- Herramientas psicométricas.

### **Prácticos**

- Salidas.

---

## Clases

Las clases son el método más corriente y económico de comunicar información general a un público, especialmente a un público grande. El capacitador habla de 15 minutos a una hora delante de un público callado, cuya única participación es tomar notas y quizás hacer preguntas para aclarar dudas.

Las clases son útiles para introducir temas y transmitir información básica, pero un curso puramente de clases sólo conseguirá la participación intelectual de los alumnos. Sin embargo, las clases no tienen que ser largas, con una duración de 10 a 15 minutos son un buen medio de presentar temas nuevos antes de pasar a métodos más participativos.

El módulo 5 expone con más pormenores los elementos prácticos de la preparación y realización de clases.

### Utilización

- Presentar de forma panorámica un tema.
- Exponer ampliamente la teoría o los antecedentes de un tema.

### Ventajas

- Proporcionar mucha información en un período breve.
- Eficaz en función de los costos.
- Práctico con grupos muy grandes.
- Las clases mínimas pueden despertar el interés y son más ligeras que las presentaciones estructuradas más largas.

### Inconvenientes

- El público es pasivo.
- Los participantes pueden ignorar la información si no toman buenas notas (las notas impresas pueden resolver este problema).
- Aburrimiento: la atención flaquea después de 20 minutos.

### Tamaño del grupo

- Cualquiera.

### Tiempo

- No más de una hora, y no programe una clase larga inmediatamente después del almuerzo!

### Logística

- Micrófono para públicos numerosos.
- Retroproyector.
- Proyector de vídeo.

### Preparación

- Prepare la clase con tarjetas A5.
- Utilice elementos visuales para presentar el esbozo del proyecto (y refiérase a ellos mientras usted avanza).
- Escriba en el rotafolio o en la pizarra blanca toda la terminología nueva, los acrónimos o las cifras que usted cita en la clase.

- Si desea alentar la participación del público, prepare algunas preguntas para el final de la clase.
- Prepare notas impresas.

## Grupos de expertos

Un grupo de expertos es un formato de enseñanza en el que un grupo de expertos hace una presentación breve de un tema determinado; luego se debaten sus ideas y el grupo responde a las preguntas del público. El debate con un grupo está facilitado por un moderador. Los miembros del grupo de expertos deben tener, idealmente, una experiencia variada o mantener opiniones contrastadas. Este formato ayuda al público porque permite el debate y proporciona opiniones y conocimientos profesionales que difieren de los del alumno. Es una ventaja adicional que los miembros del grupo sean personalidades conocidas dentro de la especialidad.

Después de una presentación por el capacitador o el orador invitado anunciando la presencia de los expertos y presentando el objeto del grupo, cada orador hace una presentación. Después de cada presentación, se reservan unos minutos para esclarecer temas o hacer preguntas. Después de haber hablado todos los expertos, se puede abrir el debate, presentar las preguntas del público y enfrentar entre sí las varias opiniones representadas en el grupo. Una condición previa para una sesión de grupo activa es que el público participe; para poder hacerlo ha de estar familiarizado con el tema.

### Utilización

- Enfrentar entre sí opiniones diferentes sobre un tema.
- Llevar el debate sobre un tema a un nivel superior.

### Ventajas

- Estimula a los participantes animándoles a que se relacionen entre sí y con los expertos.
- Los expone a opiniones e ideas contrastadas.
- Aumenta su comprensión de un tema complejo.
- Sitúa a los participantes y a los expertos en un mismo nivel.

### Inconvenientes

- El acceso a los expertos puede ser difícil.
- Puede ser caro de organizar: es normal que los miembros del grupo de expertos viajen con gastos pagados y que puedan cobrar honorarios por su participación.
- Si el público no está bien preparado, los debates pueden encallarse.
- Los expertos no siempre hacen buenas presentaciones; a veces se fían de sus conocimientos en lugar de preparar un discurso estructurado o utilizan una jerga demasiado compleja para el público. Por lo tanto, es buena idea revisar antes su presentación.
- Los grupos de expertos son difíciles de moderar. Se precisa cierta experiencia de facilitación para evitar que la intervención de un grupo se convierta en una retahíla de discursos breves.

### Tamaño del grupo

- Cualquiera.

### Tiempo

- Una hora es probablemente lo mínimo; 90 minutos es más realista. Las presentaciones no deberían tomar más de la mitad del tiempo asignado.

### Logística

- Los miembros del grupo deben estar visibles. Lo ideal es un estrado.
- Micrófonos, para que el público pueda oír bien.
- Otro equipo, si procede: retroproyector, proyector de vídeo, etc. Compruebe por adelantado las necesidades de los miembros del grupo.

### Preparación

- Seleccione a los expertos de modo que esté representada una variedad de opiniones.
- Examine el contenido de la presentación de cada experto. No dude en pedirlo, porque el resultado del grupo dependerá de ello. Informe a los expertos sobre el contenido de las demás presentaciones a fin de evitar repeticiones.
- Prepare una biografía breve de cada experto.
- Prepare el texto de su discurso inaugural.
- Defina claramente el tema principal del grupo de expertos y el resultado esperado.
- Prepare dos o tres cuestiones con las que iniciar el debate si el público se muestra demasiado tímido y no hace preguntas de entrada. Prepare por lo menos una pregunta polémica que podría inducir a los expertos a expresar opiniones divergentes.
- Escriba un discurso de agradecimiento.

---

## Enseñanza guiada

La enseñanza guiada es una manera de guiar al alumno para que dé respuestas a preguntas, en lugar de proporcionarle las respuestas en una clase. Pueden utilizarse varios métodos.

El primer método es hacer una pregunta al grupo y luego pedir respuestas basadas en los conocimientos de los participantes. A medida que los participantes responden, escriba el resumen de lo que dicen en un rotafolio o en la pizarra blanca. Compare luego sus aportaciones con los argumentos de la exposición que usted tiene prevista.

El segundo método es distribuir documentos, artículos y trabajos de investigación a los participantes, para que los lean antes de la siguiente clase. En clase haga una o varias preguntas al grupo, tome nota de sus respuestas en la pizarra blanca y luego compare con los argumentos de la exposición prevista por usted. La preparación hará que sus respuestas estén más fundamentadas que las respuestas basadas únicamente en sus conocimientos anteriores.

### Utilización

- Desmitificar un tema nuevo: los alumnos se dan cuenta de que ya saben algo sobre el tema.
- Comprobar los conocimientos de los participantes sobre un tema.
- Consolidar los conocimientos.

### Ventajas

- Participativo.
- Explota los conocimientos de los participantes: validación.
- Consolida el conocimiento: las personas recuerdan lo que dicen.
- Alienta el proceso de descubrimiento.

### Inconvenientes

- La falta de participación es un gran riesgo. Puede ser difícil tener respuestas, o es posible que sólo respondan unos cuantos de los miembros más enterados del grupo, mientras que el resto guarda silencio.
- Se necesita una cierta habilidad para resumir las contribuciones de los participantes e integrarlas de modo improvisado en los argumentos que usted tenía previsto exponer.
- Quizá desee finalizar impartiendo una pequeña clase, para tener algo preparado si su contribución no ha sido lo bastante enriquecedora.

### Tamaño del grupo

- De pequeño a medio (cada cual debe poder intervenir por turno por lo menos una vez).

### Tiempo

- De 30 a 60 minutos.

### Logística

- Pizarra blanca, pizarra, rotafolio.

### Preparación

- Si usted pide a los alumnos que准备 la sesión leyendo algo, reúna una gran variedad de material sobre el tema.
- Prepare a fondo sus preguntas y escríbalas en la pizarra.

---

## Demostración

En vez de dar una clase sobre un procedimiento o proceso se puede utilizar una demostración. Consiste en hacer que los alumnos recorran los pasos reales del proceso; es enseñar haciendo. En lugar de describir el procedimiento de cambiar una bombilla, por ejemplo, uno toma una escalera y una bombilla, se sube a la escalera y enrosca la bombilla en el portalámparas, explicando cada paso a medida que lo ejecuta. Es importante que los participantes intervengan en la demostración: no solamente tienen que escuchar y ver, sino que deben también hacer.

Usted podría demostrar cómo llenar documentos de aduanas, informar sobre el flujo de caja, dar respuesta a cuestionarios, verificar la calidad de un producto, reparar una máquina, etc. Para poder hacer la demostración hay que proporcionar al grupo el documento, producto o máquina. Empiece siempre la demostración con los aspectos generales: presente un marco para trabajar y luego descompóngalo en pasos menores. Salte al paso siguiente únicamente después de haber completado el paso anterior y de haberlo comprendido correctamente.

### Utilización

- Instruir a los participantes en la aplicación de un procedimiento o en la realización de un conjunto de acciones.

### Ventajas

- Práctico, concreto y claro.
- Obliga a los participantes a hacer la tarea personalmente, con lo que puede comprobarse si la han entendido.
- Participativo.

### Inconvenientes

- El capacitador debe conocer muy bien el procedimiento.
- Precisa mucho tiempo.
- Debe disponer de suficientes muestras del artículo que está demostrando. Si se trata de una máquina, quizás sólo disponga de una, y en tal caso usted deberá separar el público en grupos pequeños, para que todos puedan ver su demostración y para que cada uno pueda aplicar el procedimiento. Deberá encontrar otras actividades para tener mientras tanto ocupado al resto del grupo.

### Tamaño del grupo

- Pequeño.

### Tiempo

- De 30 a 60 minutos. La práctica puede tomar más tiempo.

### Logística

- Proporcionar materiales suficientes (documentos, producto, máquinas, etc.) para la práctica.
- El retroproyector es esencial para demostrar la aplicación de un procedimiento basándose en instrucciones escritas.

### Preparación

- Descomponga el procedimiento en pasos. Esto no siempre es fácil. Encuentre la manera de acabar resumiendo el tema.
- Practique la demostración antes de hacerla.
- Diga a los participantes que practiquen después de ver su demostración. Quizás convenga escribir un caso práctico para que los alumnos puedan aplicar la demostración a una situación de la vida real.
- Prepare una lista de las preguntas más frecuentes para poder prever las dudas que puedan plantear los alumnos.
- Prepare muchos ejemplos interesantes para ilustrar el objeto del procedimiento.

---

## Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una técnica básica para iniciar un debate. El objeto de la lluvia de ideas es generar todo un conjunto de ideas, sugerencias o soluciones a una cuestión o a un problema planteado. Abarcarán desde lo obvio hasta lo complejo o incluso lo absurdo: al principio no debe rechazarse nada.

Para evitar que se desencadene el caos, la lluvia de ideas debe seguir una secuencia específica:

- Acopio de datos:** se genera una gran cantidad de ideas que se escriben sin juzgarlas.
- Aclaración:** todas las ideas escritas se dejan claras para todos los alumnos.
- Evaluación:** los méritos de las diferentes ideas se comparan mediante un debate.
- Priorización:** se seleccionan las ideas más útiles e importantes.

La primera etapa es la más fácil: se apuntan las ideas en la pizarra a medida que surgen en las mentes de los alumnos, por absurdas que puedan parecer. La clave de una buena lluvia de ideas es canalizar luego estas ideas mediante el diálogo y el debate, a fin de perfeccionar las ideas más pertinentes y de poder construir algo sobre ellas.

La lluvia de ideas puede realizarse bajo la dirección del capacitador con un grupo pequeño, o puede ponerse en práctica en un grupo mayor después de dividirlo en grupos pequeños, cada uno de los cuales realizará conjuntamente una lluvia de ideas y luego presentará sus conclusiones a todo el grupo. Los grupos pequeños deben nombrar a uno de sus miembros para que actúe de facilitador.

El diagrama de afinidad y el mapa mental, expuestos a continuación, se basan en los mismos principios, pero utilizan un formato algo diferente.

#### **Utilización**

- Generar ideas y fomentar el pensamiento creativo y desenfrenado.

#### **Ventajas**

- Alienta el pensamiento creativo.
- Explota la diversidad de experiencias y conocimientos del grupo.
- Los participantes están activos e interesados.

#### **Inconvenientes**

- Se precisa tiempo para cribar un gran número de ideas y exponer cada una de ellas.
- Puede ser difícil empezar con grupos pequeños: alguien del grupo tiene que ofrecerse voluntario para dirigirlo, y el grupo debe entender bien el proceso. A menudo los grupos acaban debatiendo la validez de las ideas en lugar de generarlas. Hay que recordarles que deben evitar hacer juicios en la primera etapa.

#### **Tamaño del grupo**

- Grupo pequeño o grupo grande dividido en subgrupos de tres a cinco personas.

#### **Tiempo**

- Unos 30 minutos.

#### **Logística**

- Rotafolio.

#### **Preparación**

- Examinar con los grupos los pasos y principios de la lluvia de ideas.
- Ponerse de acuerdo sobre una descripción clara del problema o situación.
- Pida a cada subgrupo que nombre a un facilitador.

## Diagramas de afinidad

El diagrama de afinidad se ideó en principio como herramienta del proceso de consultoría, pero sirve para identificar los distintos componentes de un proceso o proyecto completo y organizarlos de modo lógico. La ventaja es que obliga a los grupos a producir muchas ideas y sugerencias sin entrar en un debate.

Un diagrama de afinidad empieza como un ejercicio de lluvia de ideas. Los participantes exponen cada uno sus ideas y las escriben en una nota autoadhesiva Post-it utilizando la técnica de la lluvia de ideas. Las notas Post-it se pegan en la pared y se organizan luego en categorías amplias reagrupándolos en grupos de ideas similares. (Las notas Post-it pueden cambiarse fácilmente de lugar, lo que hace posible probar distintas agrupaciones.) Luego se organiza cada grupo: se eliminan las ideas redundantes y se mantienen las ideas alternativas.

La preparación del diagrama de afinidades finaliza cuando se han organizado todas las ideas o sugerencias. El resultado es una lista organizada de ideas que el grupo puede utilizar en su trabajo. El siguiente paso del proyecto podría ser determinar soluciones, acciones o implicaciones derivadas de la lista de cuestiones, problemas e ideas.

El diagrama de afinidades se organiza en cuatro pasos:

- Cada cual formula ideas individualmente.
- Se escriben estas ideas de modo claro, cada una en una nota Post-it distinta.
- Se pega cada nota Post-it en la pizarra o pared (hasta este momento el ejercicio era individual).
- Se discute en grupo la manera de agrupar las ideas y de organizar los subgrupos.

### Utilización

- Organizar pensamientos sobre situaciones complejas.
- Trazar rutas alternativas para una temática que precisa mejoramiento.
- Determinar los pasos de un proyecto.

### Ventajas

- Descompone una cuestión grande y compleja en cuestiones más simples y pequeñas.
- Obliga a los participantes a pensar individualmente y a tener muchas ideas sin quedar atrapados en un debate indefinido.
- Es una herramienta analítica útil que los participantes pueden aplicar en su lugar de trabajo.

### Inconvenientes

- Consumo mucho tiempo: debe reservarse sólo para temas de gran prioridad.
- Requiere estar familiarizado con el tema.

### Tamaño del grupo

- Pequeño: 4 a 7 personas (o subgrupos del mismo tamaño).

### Tiempo

- De 30 a 60 minutos.

### Logística

- Notas Post-it, trozos de papel y cinta adhesiva, una pared o una pizarra grande.

### Preparación

- Explicar el proceso claramente: hacer hincapié en que esta herramienta no es un proceso de solución de problemas, sino sólo un medio para delinear un problema colectivamente.

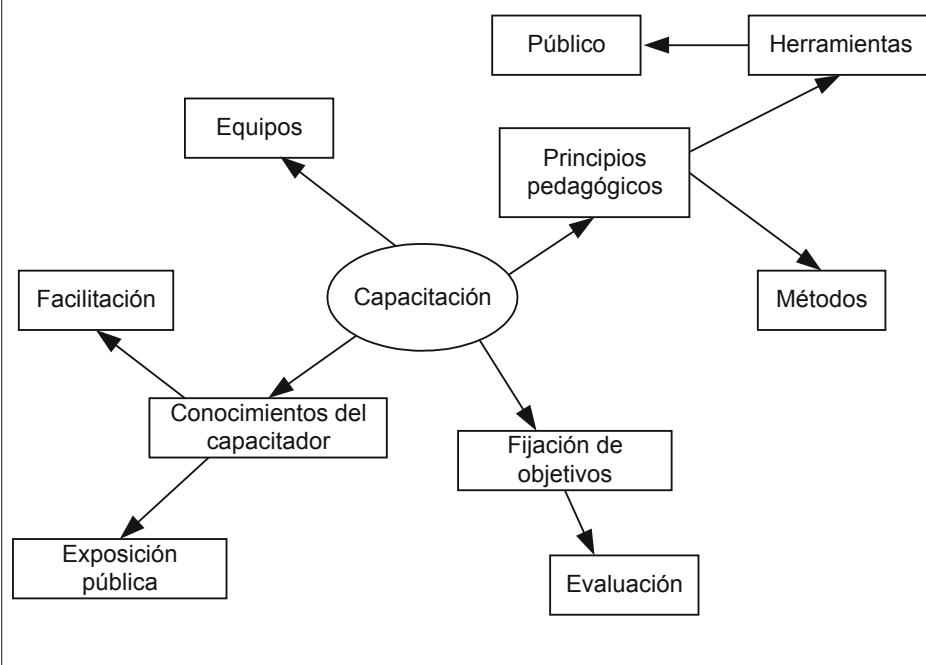
## Mapa mental

El mapa mental es una variación más compleja de la lluvia de ideas y su objetivo es determinar todos los posibles componentes de una cuestión compleja. La presente exposición es sólo una introducción muy sucinta a la técnica.

En el mapa mental se explora un proyecto, una oportunidad o un tema aplicando las reglas de la lluvia de ideas (asociaciones libres y pensamiento creativo). Partiendo del centro de una hoja de rotafolio se escribe una palabra o frase que describe con precisión el tema del mapa mental. Los participantes, sin preocuparse por la lógica o por las relaciones y utilizando palabras sencillas, escriben todo tipo de temas o de palabras relacionadas con el tema principal, formando así una constelación abierta a su alrededor.

El siguiente paso consiste en conectar estas palabras entre sí utilizando códigos de color para indicar diferentes tipos de relaciones. Una vez finalizado el proceso, los participantes vuelven a escribir el mapa poniéndolo en limpio para distinguir categorías y mejorar la conexión visual entre todos los elementos. La figura 15 muestra cómo podría haberse representado en un mapa un curso de capacitación utilizando esta técnica. Los mapas mentales son en general mucho más complejos que el ejemplo dado.

**Figura 15      Ejemplo de un mapa mental**



La elaboración de mapas mentales sigue cuatro pasos:

- Poner en el papel una lluvia de ideas.
- Establecer relaciones entre las ideas.
- Organizar los elementos en el mapa mental.
- Debate y diálogo.

#### **Utilización**

- Imaginar y visualizar todos los elementos de un problema complejo.
- Ayudar a los grupos a organizar sus pensamientos alrededor de un tema complejo.
- Memorizar los elementos de un problema.

#### **Ventajas**

- Deja a las personas libertad para pensar creativamente.
- Las personas que aprenden visualmente pueden retener mucha información con ayuda de un mapa mental.
- Permite un debate exhaustivo.
- El formato insólito es muy estimulante.

#### **Inconvenientes**

- Sin una formulación clara del tema central el ejercicio puede dispersarse en muchas direcciones.
- Puede intimidar a las personas que aplican un enfoque muy lógico y estructurado.
- Puede resultar pesado tener que confeccionar el mapa varias veces.

#### **Tamaño del grupo**

- Pequeño, de 4 a 7 personas.

#### **Tiempo**

- De 30 a 60 minutos.

#### **Logística**

- Varios rotafolios u hojas grandes de papel pegadas a la pared, rotuladores o lápices de colores.

#### **Preparación**

- Promover una atmósfera abierta, sin perjuicios y tolerante.
- Introducir y practicar primero el concepto de lluvia de ideas.
- Demostrar un mapa mental simple con buenos ejemplos sobre el tipo de frase y de palabras que pueden utilizarse.
- Explicar el proceso.

---

## **Estudio de casos**

El estudio de casos es una descripción de una situación real y práctica que los alumnos pueden utilizar para aplicar los conocimientos o técnicas de análisis que han aprendido durante el curso.

Los estudios de casos varían en cuanto a su duración y complejidad. Pueden precisarse sólo 30 minutos para leer o pueden requerir varias horas de estudio. La descripción de un estudio de casos puede ser de sólo una página o llegar a 10, y puede ir acompañada de anexos como diagramas, datos, imágenes o incluso películas o cintas de audio.

El objeto de un estudio de casos es poner a los participantes en una situación de solución de problemas que sea lo más próxima posible a la existente en la realidad. El problema, el grupo de personajes, el contexto, los datos, o todo ello se han de investigar bien y han de ser realistas para que los participantes entren a fondo en la actividad.

Un estudio de casos hace participar al alumno en tres tipos de actividades:

- Análisis de la situación.
- Adopción de decisiones.
- Diseño de un plan de acción que debe ejecutarse.

### Utilización

- Poner a prueba la comprensión de conocimientos y conceptos esenciales.
- Consolidar el conocimiento mediante la práctica.
- Proporcionar ejemplos concretos sobre dónde puede aplicarse una teoría o técnica aprendida.

### Ventajas

- Rompe con el modo de presentación.
- Ilustra un argumento sin tener que dar una clase.
- Puede centrarse en objetivos de enseñanza específicos.
- Hace participar a los alumnos en debates con un grupo pequeño.
- Desarrolla la capacidad de solucionar problemas.
- Cuanto más próxima sea la situación al contexto de trabajo de los participantes, más valor añadido les aportará.
- Pueden utilizarse algunos minicasos rápidos para ilustrar varias situaciones.

### Inconvenientes

- Una preparación amplia.
- Si la hipótesis no es realista, el caso parecerá artificial y despertará menos interés.
- Sin una supervisión estrecha los participantes pueden perder tiempo explorando callejones sin salida.
- Consuma mucho tiempo.

### Tamaño del grupo

- Cualquiera (puede basarse en un grupo o ser individual; el informe de respuesta puede ser verbal o escrito).
- Tiempo.
- Puede variar según sea la complejidad del caso.
- Logística.
- Quizá se necesiten espacios adicionales para el trabajo de grupo.

### ***Cómo escribir un estudio de casos***

Su objetivo será ejercitarse las capacidades analíticas y de solución de problemas de los participantes. Para ello, la hipótesis ha de corresponder con los objetivos previstos de la enseñanza. Podrá basarse en una situación real cambiando los datos, nombres y situación, de modo que no pueda identificarse a la empresa o a las personas. Evite todo lo que pueda interpretarse como algo sacado del contexto de trabajo de los participantes: no sería ético hacerles participar en un debate para acabar juzgando o evaluando decisiones adoptadas por sus colegas o superiores.

Un estudio de casos se compone de lo siguiente:

- Una hipótesis.
- Anexos que suministran la información necesaria para resolver un estudio de casos: datos, cifras o diagramas, descripciones de personajes, ubicaciones u otros elementos importantes.
- Un conjunto de cuestiones para guiar el proceso mental.
- En algunos casos, puede haber una “respuesta correcta” que los participantes deben encontrar. Deberá haber una nota impresa con la respuesta correcta del caso.
- Directrices para que el capacitador resuelva el estudio de casos (en forma de notas para el capacitador).

#### **La hipótesis**

- Describir la situación que va a analizarse.
- Proporcionar todos los pormenores necesarios para que el caso sea realista. Un exceso de información adicional puede desviar el análisis; añada elementos exteriores únicamente si el objetivo es practicar la tarea de distinguir información esencial de información no esencial.
- La longitud del documento puede variar de 1 a 20 páginas, incluidos anexos. Algunos estudios de casos muy grandes pueden precisar un día entero de trabajo. Sin embargo, nosotros recomendamos limitar la utilización de estos estudios.
- Investigue bien la hipótesis y póngala a prueba antes de utilizarla en la capacitación.

#### **Las preguntas**

Debería tener preparadas dos o más preguntas. La primera pregunta debería referirse al análisis de la situación. Las demás pueden ser cuestiones cerradas o abiertas, según sean sus objetivos.

Puede pedir a los participantes que redacten un documento, hagan una presentación o presenten su solución en el plenario. Sus preguntas pueden distribuirse al mismo tiempo que el caso o después de que los participantes hayan finalizado el análisis de la situación.

### ***Cómo realizar un estudio de casos***

El estudio de casos puede servir para presentar el tema de la clase que le seguirá, o puede utilizarse como ejercicio práctico para ilustrar una presentación ya realizada. Podrían utilizarse consecutivamente varios minicasos para ilustrar varios argumentos.

Cuando entregue la descripción del caso, deje tiempo para las preguntas de aclaración. Puede incluirlas en el plenario o escucharlas circulando entre los grupos.

El estudio de casos es un buen método cuando se desea la participación de los alumnos en los debates de grupo. Si no desea poner a prueba sus capacidades y comprensión individualmente, forme subgrupos de tres o cinco participantes para debatir el caso. Encontrar una respuesta a la cuestión a menudo obliga a llegar a un consenso entre los grupos: la fricción entre las opiniones y el análisis contribuirá mucho a la enseñanza. Asegúrese de que deja tiempo suficiente para el debate.

Quizá decida dejar un tiempo fijo para finalizar el ejercicio de estudio de casos, o también puede estructurar el debate indicando el tiempo que debe tomar el ejercicio (10 minutos para el análisis, 10 minutos para debatir cada cuestión, etc.).

La parte activa del estudio de casos es el debate, que se celebra dentro de los grupos. Preste oído a las conversaciones; tome notas de los comentarios interesantes que pueda captar para utilizarlos, si procede, en el informe final.

Pida a los participantes que presenten su análisis y soluciones delante del grupo, dejando tiempo igual para todos. Esto da energía e imparte un carácter más oficial a su ejercicio. Aliéntelos a utilizar ayudas visuales como rotafolios o diapositivas. Les puede pedir que aclaren su posición, pero no prepare el informe final hasta que todos los subgrupos hayan presentado sus soluciones.

El informe final es el momento clave del ejercicio. Es ahora cuando serán necesarias sus aptitudes de facilitador. Su tarea consistirá en captar el momento de aprendizaje. Evite poner a las personas en un callejón sin salida. Procure que el grupo tenga en cuenta los hechos en sí y no su interpretación: ¿cuáles son los hechos, cuál es el problema? Anímelos para que determinen las causas básicas subyacentes a los problemas sintomáticos. En lugar de señalar una respuesta correcta o errónea, aliéntelos a considerar las distintas soluciones descubiertas (por ejemplo pegando por las paredes notas con estas soluciones). Organice luego un debate con todo el grupo para que puedan enfrentarse entre sí las diferentes opiniones.

Al igual que en la vida real, los estudios de casos obligan a los participantes a enfrentarse con situaciones que pueden interpretarse de distintos modos y que conducen a decisiones y consecuencias diferentes. Si el caso es real y usted sabe cómo se solucionó, puede describir la solución y pedir a los participantes que debatan los argumentos a favor y en contra del análisis que han aplicado al caso.

La utilización de casos puede ser muy interactiva y dinámica. A veces los participantes entablan discusiones acaloradas o incluso se pelean. No intervenga demasiado; deje que la energía se disipe. Para controlar el nivel de ruido quizás le convenga dividir el grupo en espacios diferentes.

Se puede concluir oficialmente la sesión de estudio de casos con una pequeña clase que resuma los resultados y proporcione aportaciones o modelos cognoscitivos.

## Representación de papeles

La representación de papeles obliga a los participantes a representar a un personaje en una situación dada. El contexto y el reparto de personajes pueden constar por escrito o en una secuencia de video. Después de una breve preparación, dos o tres participantes interpretan su “papel” delante del grupo. La enseñanza tiene lugar mediante la observación y la participación.

El ejercicio es dinámico, muy participativo y puede proporcionar elementos magníficos para el informe final.

La representación de papeles es una herramienta excelente para conseguir que los participantes reflexionen sobre actitudes, comportamientos y comunicación

verbal y no verbal. Puede ser una manera de practicar estilos de comunicación en la administración, ventas, dirección, servicios al cliente, etc. Al revés de las clases y presentaciones, esta técnica enfrenta a los alumnos con situaciones reales. Pueden practicarse aptitudes, actitudes y comportamientos, y la respuesta del público (en lugar de la simple respuesta del capacitador) es una manera magnífica de fortalecer y mejorar las capacidades y respuestas deseadas.

Hay muchas variaciones de la representación de papeles, y nosotros vamos a citar las siguientes:

- Simulación de un encuentro (entrevista, propaganda comercial, etc.).
- Inversión de papeles: los participantes asumen el papel de otras personas con las que tienen trato normalmente en el trabajo.
- Rotación de papeles: se representan los papeles en una primera ronda y luego las parejas cambian de papel.

### Utilización

- Practicar nuevos comportamientos o nuevas técnicas.
- Hacer que los participantes vivan una situación dada.
- Desarrollar la capacidad de enfrentarse con situaciones específicas (entrevistas, ventas, mediación).
- Sensibilizar sobre un tema de comunicación.

### Ventajas

- Participativo, interesante e intrigante.
- La representación de papeles es una actividad “fuera del trabajo” y los participantes pueden actuar con más objetividad y sentirse más tranquilos.
- Los participantes se hacen una idea rápida de sí mismos y de los demás.
- Los participantes aprenden a utilizarse mutuamente como recursos.

### Inconvenientes

- Algunas personas pueden sentir ansiedad y padecer una forma de pánico en escena.
- Debe cronometrarse muy bien para que no se prolongue demasiado.
- Depende de un clima de confianza en el que se evitan las bromas y las observaciones cínicas o las críticas. Limite los juicios; báse en la enseñanza.

### Tamaño del grupo

- De pequeño a medio.

### Tiempo

- Una hora.

### Logística

- Equipo de video si usted desea presentar en video la representación de papeles.

### *Cómo escribir una representación de papeles*

El guión de la representación de papeles debe ser muy corto (a lo más, 10 líneas). Es una simple instantánea de una situación: un encuentro, una conversación telefónica, una entrevista. Usted debe facilitar la información esencial sobre la situación en la que las partes se reúnen o comunican. En caso

necesario puede agregar una línea o dos sobre el personaje que cada participante representa. Ha de ser simple, y usted debe procurar que todos entiendan qué sentido tiene la acción cuando se encuentran o se comunican.

Puede agregar una cierta complejidad al guión básico variando ligeramente la información facilitada a cada grupo o actor, si es realista hacerlo.

### ***Cómo realizar una representación de papeles***

No siempre es fácil participar en una representación de papeles. Los “actores” deben disponer de tiempo suficiente para comprender la situación, su papel y su personaje.

Algunas personas pueden considerar que la representación de papeles es una amenaza o un desafío considerable, por lo que es preciso establecer algunos principios básicos. En su sesión de información, haga hincapié en que el objetivo no es juzgar cómo se interpreta el papel sino aprender, y que no hay una manera buena o mala de representar una situación. Examine las normas básicas para tomar nota de las reacciones y advierta al público que los comentarios negativos pueden herir. Su función como capacitador es crear una atmósfera positiva de aprendizaje.

Cuando haya entregado el texto y los guiones, deje un intervalo para aclarar dudas y un tiempo para la preparación en privado.

Organice el aula de modo que todos puedan ver a los intérpretes. A menudo es más fácil retirar las mesas y poner sillas alrededor de la “zona de escenario”.

Cada secuencia de interpretación puede durar de 5 a 15 minutos. Más de 15 minutos es contraproducente porque la sesión acaba aburriendo. Puede interrumpir la obra en cualquier momento, o bien para aprovechar un momento didáctico o porque los personajes se han salido del tema. Al interrumpir a los actores puede dirigirse al público y hacer preguntas como: “¿Qué creen que está pasando aquí? ¿Están ustedes de acuerdo con lo que pasa?”

La etapa del informe final debe ser dinámica e incluir al público y a los actores. Preguntas simples del tipo “¿Cómo se siente usted ahora? ¿Qué pensó, qué problemas tuvo?” alentarán a los actores a analizar sus decisiones y les ayudarán a eliminar las tensiones que puedan estar experimentando.

### ***Algunos consejos sobre la representación de papeles***

- Dé las gracias a los actores y pida al grupo que aplauda.
- Muestre simpatía hacia los actores y modere las críticas del público.
- Equilibre las respuestas críticas con comentarios positivos; haga hincapié en lo que debe mejorarse en lugar de ofrecer argumentos negativos.
- Exponga de nuevo las opiniones del público.
- Reconozca que la primera pareja o trío que haga una representación de papeles está en desventaja.
- Juzgue el comportamiento, no las personas.
- Cuanto más pueda relacionar usted las representaciones con lo que está sucediendo en el trabajo, más pertinente será el informe final. Preguntas como “¿Le recuerda a usted esto algo? ¿Ha vivido ya este tipo de situación?” ayudarán a conectar la representación de papeles con situaciones de la vida real.
- Si la tensión es elevada o si los participantes no están cómodos, recurra al humor y a la comprensión para descargar la tensión.

- Si alguien no quiere actuar, debe poder abstenerse de hacerlo; de todos modos va a participar mediante la observación y las reacciones.
- No se preocupe si alguien se queda sin actuar porque el tiempo se acaba: ya habrán aprendido mucho preparándose, observando y participando en el informe final.

---

## Simulaciones

El objetivo de una simulación es repasar capacidades y comportamientos necesarios en un entorno profesional dado. En cambio, la representación de papeles obliga a los “actores” a aplicar a una situación dada su propio juicio y sus propias preferencias de un modo más espontáneo, y centra la enseñanza en la percepción y los sentimientos. En las simulaciones se espera que los participantes apliquen un conjunto muy específico de aptitudes, y se les evalúa con arreglo a la eficacia de los resultados. Las reacciones a una simulación indicarán si el actor lo hizo bien, lo que necesita para mejorar, si alcanzó los objetivos que se propuso, etc. En la representación de papeles el aprendizaje tiene lugar mientras se observa y se actúa. En la simulación el aprendizaje tiene lugar mientras se actúa. El resultado de la simulación indica cómo lo hizo cada parte contrapuesta: ¿lo hizo bien, y si no, por qué?

Hay muchos tipos de simulaciones, desde las simples hasta casos más complejos que pueden durar un día entero. Se pueden realizar simulaciones de negociaciones para contratos de venta, negociaciones con representantes sindicales o patronales, reuniones, sesiones de evaluación del rendimiento, etc.

La simulación, en su formato, es una combinación de estudio de casos y de representación de papeles. El guión describe la situación general. Además, cada participante recibe un juego de instrucciones e información sobre el papel que desempeñará. La simulación implica un análisis de la situación, la preparación de una estrategia y la elaboración de un plan de acción por cada parte. Estos elementos guían luego sus actitudes y decisiones en el transcurso de la simulación. El guión, como en el estudio de casos, puede tener varios anexos con datos, figuras y descripción de los personajes.

Las simulaciones complejas deben celebrarse al final de un curso, porque obligan a los participantes a integrar en un todo las distintas partes de su aprendizaje. Como en la representación de papeles, el informe final será el momento didáctico crucial. Usted quizás desee utilizar grabaciones de vídeo o un observador para enriquecer el debate y comunicar las reacciones a los participantes.

### Utilización

- Integrar las múltiples partes de la enseñanza en un todo.
- Practicar lo que se ha aprendido en una situación parecida a la del trabajo.
- Evaluar si se han integrado bien los conocimientos o el comportamiento.

### Ventajas

- Próximo a la vida real: crea una atmósfera más competitiva entre las partes y por ello puede promover la emulación entre los participantes.
- Interesante: los participantes recordarán durante mucho tiempo el caso que interpretaron.

### Inconvenientes

- La preparación y la celebración llevan mucho tiempo.
- Muy dependiente de la calidad del guión y del informe final.
- Pueden causar conflictos y tensiones entre los participantes en una simulación.
- Algunas personas pueden ser más participativas que otras; si algunos participantes actúan de mala gana pueden poner en peligro el éxito de la simulación para los demás.

### Tamaño del grupo

- A causa del tiempo necesario, este método es más adecuado para grupos de tamaño medio. Deberán formarse subgrupos o equipos de 3 a 4 personas.

### Tiempo

- Un ejercicio de simulación puede limitarse a un período de 30 a 60 minutos. Pero, como se ha dicho, las simulaciones más complejas pueden alargarse durante períodos mayores.

### Logística

- Se precisa una sala especial; un equipo de grabación de vídeo puede ser útil en la evaluación.

### *Cómo escribir una simulación*

Escribir una simulación requiere investigaciones amplias y una excelente capacidad de escritura. Como en la representación de papeles, el guión escogido puede referirse a una situación real, modificando los detalles esenciales. Quizá deba celebrar entrevistas y reunir datos para el caso.

La descripción del contexto de la simulación y la actitud e intereses de cada parte que interviene en el ejercicio deben ser muy precisos.

### *Cómo realizar una simulación*

Muchos de los principios de representación de papeles y estudios de casos se aplican también a la situación:

- Dejar que cada participante lea la simulación y comprenda la situación.
- Dejar tiempo a los participantes para que analicen el caso y preparen su estrategia.
- Acordar una hora de reunión para realizar la simulación.
- Preparar el lugar de modo que todo esté a punto para el acto: mesas, sillas, papel, etc. Si desea grabar la simulación en vídeo, instale el equipo y asegúrese de que la cámara está bien situada.
- Realizar un extenso informe final. Examine la actuación de cada parte. ¿Qué resultado hubo? Al principio deje que el debate siga su propio curso. Los participantes necesitan expresar su satisfacción, su descontento y su frustración. Una vez que se hayan expresado, puede empezar a estructurar el informe final con arreglo a un conjunto de directrices preestablecidas.

## Ejercicios de enseñanza experimental

Los ejercicios de enseñanza experimental son simulaciones que sirven de metáforas para una situación, un problema o una dinámica de grupo que el capacitador desea ilustrar. Se da al grupo para que lo resuelva un problema con una semejanza muy remota a la realidad. El grupo lleva a cabo la tarea y luego se hace un informe sobre la actividad.

El ejercicio tiene poco parecido con una situación real, por lo que los participantes tienden a tener un comportamiento muy auténtico y se los “capta actuando tal como son”, con sus resistencias o dificultades naturales para comunicarse o para trabajar juntos con eficacia.

He aquí un ejemplo de un ejercicio de este tipo. Pase una cuerda al grupo. La tarea del equipo, con los ojos vendados y sin hablar, consiste en hacer un cuadrado perfecto en dos minutos. Les da 15 minutos de preparación, durante los cuales los participantes planean y ensayan cómo van a realizar la tarea. Cuando han pasado los 15 minutos pida a los participantes que se venden los ojos. Al cabo de dos minutos dígales que se quiten la venda y empiece a preparar el informe final. ¿Consiguieron lo propuesto? ¿Cómo lo hicieron? ¿Cuán eficaces fueron en la planificación? ¿Comprendieron todos sus respectivos papeles? Pueden explorarse de este modo numerosos temas, desde la labor de equipo hasta la planificación, la solución de problemas y la comunicación. La etapa crucial es desde luego el informe final en el que el capacitador guía al grupo para que reflexione sobre la experiencia y la relacione con los objetivos de la enseñanza.

### Utilización

- Ilustrar comportamientos y dinámica de grupo de modo divertido.
- Promover la reflexión sobre estas cuestiones.

### Ventajas

- Pueden utilizarse ejercicios muy versátiles para la formación de equipos, la comunicación, dirección, administración, solución de problemas, adopción de decisiones, gestión de cambios y mucho más.
- Trata los comportamientos y las actitudes, lo que raramente puede hacerse con eficacia en una clase.
- Crea un efecto sorpresa y sugiere la reflexión individual.
- Creación de equipos; ayuda a crear vínculos entre los participantes.
- Atractivo y divertido, alienta a las personas a no estar en guardia. Los participantes hablarán más y serán más sinceros en sus tratos.
- La actividad tiene poca relación aparentemente con el trabajo, con lo que se anima a las personas a ser como son.
- La metáfora puede resultar un elemento sorprendente que los participantes van a recordar.
- Crea un marco común de referencia.

### Inconvenientes

- No es aplicable en todo lugar: en algunas culturas, los participantes pueden mostrarse reacios a tocarse o pueden considerar que “jugar” les rebaja.

- Si la actividad no se presenta en el contexto de los objetivos del aprendizaje, puede considerarse como un simple juego o animación en lugar de una oportunidad de aprender.
- Si la metáfora no es clara, los participantes no la relacionarán con una situación real.

### Tamaño del grupo

- El tamaño máximo es probablemente de unas 15 personas. Por encima de esta cifra algunos miembros del grupo se mostrarán pasivos.

### Tiempo

- Variable: una sesión entera, incluido el informe final, puede durar hasta una hora. Dé importancia a la etapa posterior, porque es la etapa en la que se aprende.

### Logística

- La enseñanza experimental puede tener lugar dentro del aula o en el exterior. Es ventajoso salir al aire libre si se necesita más espacio para moverse, pero hay que asegurarse de que el grupo no atraiga una multitud de espectadores curiosos.

### Preparación

Si usted no está familiarizado con el ejercicio elegido es preciso que lo observe con un grupo o que participe antes en el ejercicio. Una vez haya entendido la dinámica del ejercicio podrá modificar las reglas o aplicarlo a otros fines.

### Algunos consejos

- Asegúrese de que la metáfora es clara, de modo que los participantes la relacionen con una situación real.
- Explique por qué está haciendo el ejercicio y qué objetivo se está logrando.
- No se refiera a esta actividad como un “juego” sino como un “ejercicio”.
- Si está realizando varias actividades, procure que su complejidad vaya en aumento. Empiece con una tarea fácil.
- Algunos adultos consideran que esta actividad es un juego para niños y podrían actuar cínicamente o mostrarse reacios a participar. Escoja ejercicios que puedan tener interés para su inteligencia.
- Sea consciente de las diferencias culturales que podrían influir en la voluntad de los participantes de realizar actividades experimentales.
- Dedique todo el tiempo necesario al informe final. Asegúrese de que los participantes superan la etapa de hablar sobre la actividad y debaten realmente lo que puede significar para ellos en el lugar de trabajo.

---

## Clínica

La clínica es una sesión particular entre el capacitador y un participante, o entre dos participantes que tiene por objeto comunicar las reacciones sobre una materia específica. La clínica se utiliza generalmente después de realizar autoevaluaciones o perfiles de personalidad, o incluso en una prueba psicométrica. Es un formato en el cual los participantes aprenden más sobre sí mismos, con ayuda del capacitador o de un colega. Una condición esencial es que la participación sea voluntaria. Como es lógico, hay que respetar estrictamente la confidencialidad de los resultados.

### Utilización

- Proporcionar información de respuesta, impartir instrucción.
- Realizar entrevistas, evaluaciones, obtener reacciones desde todos los ángulos.

### Ventajas

- Ayuda a las personas a progresar y desarrollarse.
- Oportunidad para la reflexión personal.

### Inconvenientes

- Los participantes deben tener la actitud mental adecuada y aceptar las críticas. En caso contrario las reacciones pueden ponerlos a la defensiva y hacer que se sientan heridos y atacados.
- Si colegas o miembros de un grupo participan en una clínica unos con otros, hay que definir bien las reglas para evitar las reacciones defensivas, el amor propio herido o las críticas.

### Tamaño del grupo

- Dos personas.

### Tiempo

- El tiempo necesario.

### Logística

- Acceso a una sala privada.

### Preparación

La clínica es una sesión individual para obtener reacciones o impartir instrucción. Si usted está organizando una clínica para examinar los resultados de una herramienta, como una simulación o una evaluación desde todos los ángulos, es de suponer que habrá explicado previamente a los participantes la herramienta y la teoría en que se basa. Esta información de antecedentes es esencial para validar la herramienta a los ojos de los participantes y suministrar el marco que permite comprenderla.

Durante una clínica, tenga presente que sus palabras tienen mucho peso para los participantes; piense cuidadosamente lo que va a decir y asegúrese de que los comentarios son constructivos. Las críticas deben presentarse como oportunidades de progreso. Usted debe poder apoyar sus comentarios con hechos y observaciones.

Empiece cada sesión de clínica fijando un horario claro para la sesión y haciendo hincapié en el carácter confidencial de la conversación. Asegure al participante de que usted, el capacitador, mantendrá confidencial la información y no la divulgará a su jefe o al departamento de recursos humanos. Consiga alguna información básica sobre la persona que usted está introduciendo en la clínica – profesión, datos personales y antecedentes. En la clínica debe imperar la reciprocidad: pida al participante si está de acuerdo con sus comentarios, y deje tiempo al final para las preguntas. Un supuesto fundamental es que la información sobre la que usted basa su opinión está distorsionada; por lo tanto el participante debería validarla.

## Herramientas psicométricas

Las herramientas psicométricas sirven para medir algún aspecto de la personalidad o de la capacidad individual. En el mercado están disponibles muchas de estas herramientas, desde perfiles de la personalidad hasta la evaluación de aptitudes específicas (comunicación, dirección, adopción de decisiones, solución de problemas, adaptabilidad al cambio o estilos de gestión). Algunas empresas que producen estas pruebas exigen una acreditación para aplicarlas. Sin embargo, algunas pueden comprarse o descargarse gratuitamente de Internet.

Como usted ya sabe, a las personas les gusta saber cosas sobre sí mismas y recibir las reacciones de los demás. Las pruebas psicométricas pueden utilizarse en el plenario si se puntuán directamente o en entrevistas personales si requieren una respuesta individual. Pueden comentarse y repasarse en un informe final desde delante de la sala, y usted puede aparejar a los participantes para que entiendan más a fondo los resultados.

Usted debe subrayar siempre la validez relativa de estas pruebas; ofrecen sólo la precisión que tiene la información suministrada. Su valor científico es relativo. Además, debe valorar cuidadosamente la información que obtenga; debe mantenerse confidencial y en ningún caso se le debe obligar a compartirla con el empleador del participante.

### Utilización

- Profundizar el conocimiento por el participante de sus comportamientos, actitudes o aptitudes específicas.
- Ilustrar cuestiones de comportamiento, de actitudes y de aptitudes “blandas”.

### Ventajas

- Intrigantes y estimulantes.
- Parecen serias y profesionales.
- Estimulan el debate.
- Suponen un cambio en relación con los formatos educativos tradicionales (la clase) y promueven seguir investigando el tema.

### Inconvenientes

- Todas las pruebas, excepto las más simples, de puntuación automática, requieren un amplio análisis, a mano o con computadora.
- Las pruebas no están disponibles en todos los idiomas; si usted utiliza un idioma que no es el idioma materno del participante, necesitará mucho tiempo para llenar la prueba.
- Puede resultar largo y fastidioso finalizarlas.
- Los participantes a menudo ponen en duda la validez de las respuestas que reciben.

### Tamaño del grupo

- Cualquiera.

### Tiempo

- Variable.

### Logística

- No se precisa equipo.

### Preparación

Asegúrese de que usted entiende las investigaciones y la teoría de fondo de la herramienta que utiliza. Deberá responder a muchas preguntas de los participantes, por lo que es esencial que entienda la prueba y pueda ofrecer ejemplos concretos y realistas. Si no lo consigue muy pronto, los participantes mostrarán su escepticismo sobre la prueba.

Las herramientas que se puntúan directamente o las de tipo cuestionario pueden rellenarse por adelantado, por ejemplo el día antes de la sesión del curso. En clase usted puede guiar a los participantes para que calculen los puntos. También puede presentar la teoría en que se basa la prueba después de completarla, pero antes de calcular los puntos. De esta manera los participantes se evalúan a sí mismos mientras marcan puntos y luego validan lo que la prueba les dice.

Cuando las herramientas no dan la puntuación directamente, usted se encargará de totalizar los puntos o de enviar los resultados a la empresa que vende las herramientas para su evaluación. Esto puede tomar tiempo.

Planifique cuidadosamente la sesión para que el público esté despierto e interesado. Aliente a los participantes a compartir los resultados y a aprender uno de otro.

---

## Salidas

A veces es útil salir del aula y llevarse el grupo de alumnos a visitar exposiciones, empresas, productores, proveedores e instituciones gubernamentales y no gubernamentales. El objetivo de una salida no es simplemente aprender: es una oportunidad para conocer a personas, hablar con especialistas y relacionarse con miembros del grupo. Las salidas pueden resultar experiencias bastante memorables; a veces la salida en sí puede ser una gran experiencia de relación, con independencia del destino.

Las salidas exigen una amplia preparación. Hay que saber el lugar que se va a visitar, establecer contactos con las personas con quienes se hablará y organizar visitas guiadas, reuniones, entrevistas o presentaciones, según convenga. Si bien las salidas pueden organizarse de modo eficaz en función de los costos, a menudo entrañan gastos adicionales, como los de viaje, que no siempre caben en el presupuesto.

### Utilización

- Añadir una dimensión práctica y realista al curso.
- Crear espíritu de grupo en un entorno distinto al del aula.

### Ventajas

- Los participantes descubren nuevas perspectivas.
- Las salidas son estimulantes y dan energía.
- Ayudan a crear redes de relación.
- Son un buen descanso dentro de una enseñanza tradicional.

### Inconvenientes

- Consumen mucho tiempo.
- Deben planificarse bien; si ha de haber entrevistas y presentaciones es preciso evaluar su calidad.
- Pueden ser caras y requerir una planificación logística.

### Tamaño del grupo

- Cualquiera (pero cuanto mayor sea el grupo más compleja será la logística).

### Tiempo

- De varias horas a varios días.

### Logística

- Transporte y comidas; alojamiento para las pernoctaciones. Es muy útil confeccionar una lista sobre qué llevar o cómo ir vestido para la actividad prevista (por ejemplo, zapatos cómodos para andar, bañador, trajes formales e informales, bloc de notas, etc.). Recuerde llevar una cámara de fotos o nombrar a un voluntario para que tome fotos del viaje – el grupo se lo agradecerá mucho.

### Preparación

Prepare concienzudamente las salidas. Para evitar esperas y frustraciones innecesarias asegúrese de que la logística está bien organizada y funciona bien (transporte, comidas, citas, etc.). Si se ha de ver una exposición, visítela usted antes para poder hablar sobre ella al grupo antes del viaje. Si prevé visitar lugares de producción, asegúrese de que se dispondrá de un guía. Entrevístese o hable antes con los oradores, guías o presentadores. Cuanto más la prepare, mejor podrá preparar a los participantes y más aprenderán de la visita.

*Módulo 5*

## *Ejecución de programas de capacitación*



---

## Primeros pasos

El primer paso para iniciar una sesión de curso, seminario o taller es crear las condiciones adecuadas para la enseñanza. Su misión como capacitador consiste en promover un entorno en el cual las personas se sientan tranquilas, abiertas e interesadas. Sólo entonces se empieza realmente a escuchar, participar y aprender.

Cuando usted se dirija el primer día de clase hacia su lugar en el aula debe tener presente cuáles son los pensamientos de sus alumnos:

- En la mayoría de casos no le conocen ni saben qué calificaciones tiene usted.
- Es probable que se sientan inseguros y se pregunten qué va a pasar, qué se espera de ellos. Esta sensación de inseguridad, que quizás no llegue al nivel consciente, les puede impedir participar plenamente en el curso.
- A menudo los participantes no se conocen y se preguntan quiénes son los demás y qué están haciendo allí.
- Las personas tienden a mostrarse precavidas en una situación nueva y esta precaución natural les hace mostrarse callados y reservados.

Por consiguiente, usted debe tener en cuenta los interrogantes e inseguridades de su público y debe responder a estos factores antes de que puedan expresarse.

---

## Empezar a conocerse

### *Punto 1: Quién es usted*

Preséntese brevemente en cinco frases o menos. Hacerlo más largo puede parecer presunción y su público se dará cuenta inmediatamente. Le interesa que la gente tenga una opinión positiva de usted. Intentar engañarles pocas veces funciona.

### *Punto 2: Preguntas*

Prevea las preguntas o preocupaciones que puedan tener los alumnos. Esto le ayudará a responder rápidamente a ellas.

Puede utilizar un programa informático o un rotafolio para ofrecer un panorama amplio del programa, a saber, qué actividades habrá y dónde y cuándo se desarrollarán.

Asegúrese de que incluye también la logística: por ejemplo, dónde están los baños, las zonas donde tomar café, el transporte, etc. Íntente descubrir todo lo que pueda interesarles.

### *Punto 3: Quién está participando*

Somos animales sociales. Queremos saber quién está al lado nuestro para poder actuar adecuadamente en este nuevo grupo social que se ha formado con fines de capacitación. Queremos determinar las semejanzas y diferencias y descubrir a quién nos gustaría conocer mejor, quién desearíamos quizás evitar, etc.

Según sea el tamaño del grupo, hay varias maneras de conseguir que la gente se sienta cómoda con los demás.

**El enfoque más simple y corriente** es que los participantes se presenten uno tras otro. Es mejor indicar el tipo de información que pueden ofrecer, por ejemplo: nombre, empresa, función y cargo y por qué está asistiendo al curso.

Este enfoque funciona sólo para pequeños grupos. Cuando hay más de 15 personas, las presentaciones individuales toman demasiado tiempo, resultan aburridas y pueden incluso intimidar. Además nadie va a recordar mucho de lo dicho.

**Un segundo enfoque** para pequeños grupos de hasta 20 personas se llama “presentaciones emparejadas”. Las personas se emparejan con alguien que no conocen y mantienen una entrevista breve haciendo las preguntas que usted les indica, por ejemplo: nombre, empresa donde trabaja, función en la empresa, desde cuánto tiempo trabaja en ella y su pasatiempo favorito (para hacerlo más personal). Luego cada uno de los dos presenta a su interlocutor a todo el grupo. Esto crea más intimidad dentro del grupo porque al principio las personas hablan cara a cara, intercambiando más información personal, y luego conectan con todo el grupo.

**Para grupos de más de 20 personas** no hay medio adecuado de presentar a todos. Pero hay otras técnicas para ayudar a los miembros del grupo a conocerse y a identificar semejanzas y diferencias. Estos enfoques se basan en la necesidad que tenemos de identificarnos con los demás.

Por ejemplo, usted puede pedir a los participantes que se identifiquen por sectores industriales, indicando por ejemplo a quienes vienen de la industria electrónica que se pongan de pie en un lado de la sala y a los que trabajan en la industria química que se vayan al otro lado. Si se quedan sentados, se les pide que levanten la mano. En una situación real, se puede formular una serie de preguntas de modo que todo el grupo se divida varias veces con arreglo a criterios distintos. Esto también le ofrece a usted la oportunidad de hacer preguntas sobre las agrupaciones formadas.

#### ***Punto 4: Advertencia***

Al principio de un programa no espere conseguir un grado elevado de participación. Haga que los alumnos se sientan cómodos demostrándoles que sabe quiénes son, qué hacen y qué pueden aportar.

---

## **Ejercicios iniciales**

Hay muchas maneras de iniciar un curso: ya se han indicado dos de ellas. Algunos capacitadores prefieren empezar con ejercicios iniciales. Estos ejercicios ayudan a conseguir las siguientes metas:

- Formación de grupos:** como ya se ha indicado, algunos ejercicios ayudan a los participantes a conocerse y a crear un espíritu de cooperación y de interdependencia.
- Evaluación inmediata:** algunos ejercicios le informan sobre las actitudes, conocimientos y experiencia de los participantes.
- Participación inmediata en la enseñanza:** algunos ejercicios ayudan a despertar el interés inicial por el tema de la capacitación.

#### ***Formación de grupos***

El objetivo es ayudar a los participantes a conocerse y sentar las bases de la futura labor de equipo. Se han indicado ya algunas formas de presentación.

Exponemos aquí un ejercicio más complejo y festivo que usted podría intentar en la primera sesión.

### ***Dos verdades y una mentira*** (máximo 15 participantes)

Es un sistema rápido de conseguir que los participantes descubran más cosas sobre cada cual, de modo divertido y humorístico. Pida a cada participante que piense dos datos ciertos sobre sí mismo y que invente uno falso. Estos datos deben ser nuevos para el grupo. Cada participante se turna comunicando los datos al grupo. Todos votan para decidir cuál de los tres datos es cierto y cuál es un invento. Sume las opiniones en un rotafolio. Cuando todos hayan contado los tres datos pídale que identifiquen el dato inventado. La persona que convenció a más personas de que su invento era una verdad será la ganadora.

### ***Evaluación inmediata***

Hay varias formas de realizar una evaluación inmediata (se exponen en el módulo 6). La manera más fácil es pedir al público que haga aportaciones de viva voz. Sin embargo, usted puede también pedir a los participantes que formen grupos pequeños y que debatan uno de estos temas:

- Compartir sus objetivos y expectativas de aprendizaje;
- Plantear las cuestiones o preocupaciones que puedan tener sobre el curso;
- Relacionar sus conocimientos y experiencia con los temas del curso;
- Exponer los logros y los problemas vividos que tienen relación con el curso;
- Explorar sus opiniones y actitudes sobre el curso.

Imaginemos que usted pide a los alumnos que comparten sus metas y expectativas de aprendizaje. Escríbalas en un rotafolio. Cuando todos hayan expuesto sus metas usted puede explicar lo que el curso va a aportarles (y lo que no les aportará). Esto hace posible reajustar las expectativas.

### ***Participación inmediata en la enseñanza***

Es posible diseñar un ejercicio como parte de su presentación del curso.

Un método es preparar 8 a 10 afirmaciones relacionadas con la temática de su curso. Deben ser estimulantes y provocar desacuerdos: por ejemplo, “la tarea más difícil de la administración de empresas es estar al tanto de la tecnología” o “si los trabajadores están bien pagados, estarán contentos con su trabajo”. Escriba estas afirmaciones en la pizarra o en un rotafolio.

Distribuya tres tarjetas a cada uno: una verde (estoy de acuerdo), una amarilla (no opino) y otra roja (no estoy de acuerdo).

Lea lentamente cada afirmación y pida a los miembros del grupo que voten con tarjetas. Sume los votos del grupo después de cada declaración. Una vez se hayan votado todas, inicie el debate sobre la declaración con la que se está más en desacuerdo.

El objeto de ejercicios iniciales de este tipo es demostrar la complejidad de un tema, manifestar la diversidad de opiniones que existe en el grupo y hacer que todos empiecen a pensar en el tema.

Hay muchos tipos de actividades; usted mismo puede inventarse algunas. La ventaja es que los participantes empiezan a pensar y a aprender desde el primer momento de clase.

## Alentar la participación

El objetivo de todo capacitador es conseguir participación y activarla. Esto no siempre resulta fácil porque depende del tipo de alumnos y de sus antecedentes culturales. Ofrecemos ahora 10 ideas para alentar la participación. Estas ideas pueden aplicarse en cualquier momento durante el programa de capacitación.

- ❑ **Debates en grupo pequeño.** Esta herramienta clásica se basa en dividir a los participantes en grupos pequeños de dos a cinco personas para compartir, debatir y anotar información. Utilice este método cuando disponga de tiempo suficiente para tratar las preguntas y escuchar los informes de los grupos.
- ❑ **Parejas.** Sin reorganizar a los alumnos, pida a los participantes que trabajen en una tarea o que mantengan una breve discusión con la persona sentada a su lado. Esta técnica es útil cuando no hay tiempo para celebrar debates en grupos pequeños pero sigue habiendo interés en que las personas conversen y expresen sus opiniones.
- ❑ **Conversaciones progresivas.** Pida a los participantes que formen parejas, que hablen y que se pongan de acuerdo sobre determinados puntos. Al cabo de un rato, pida a dos parejas que se combinen y que compartan lo que han estado debatiendo. Se puede hacer una tercera ronda y formar un grupo de ocho personas que presentará el resultado final del debate. Esta técnica permite tratar una amplia gama de ideas muy rápidamente. Tiende a dar resultados más rápidos que los debates de grupo en los que el mismo grupo habla sobre un único tema durante un tiempo determinado.
- ❑ **Encuesta.** Recorra el grupo y recoja respuestas breves a preguntas básicas. Uno se pasea por la sala, se pone delante de una persona y le hace una pregunta o le llama por su nombre. Utilice la encuesta cuando desee conseguir algo rápidamente de cada participante: definiciones, cifras, opiniones, etc. No intimide a su público y deje que se salten el turno si así lo prefieren.
- ❑ **Grupos.** Invite a un pequeño número de participantes a presentar sus opiniones a todo el grupo.
- ❑ **Preguntas.** Compruebe los conocimientos sobre un tema dado haciendo cuatro o cinco preguntas breves.
- ❑ **La pecera.** Pida a algunos miembros del grupo que constituyan un círculo de debate y haga que los restantes participantes formen un rollo de oyentes a su alrededor. Cuando hayan pasado unos minutos introduzca a nuevas personas en el círculo interior para seguir el debate y envíe el mismo número de ellas fuera. Utilice la pecera para centrar los debates de grupos grandes. Este método precisa mucho tiempo pero es el mejor sistema para combinar debates de grupos grandes y de grupos pequeños.
- ❑ **Participación abierta.** Haga una pregunta y planteáela a todo el grupo sin estructurar el debate. Utilice esta técnica cuando esté seguro de que desean participar varios miembros. Si le preocupa que puedan hablar demasiadas personas, diga que sólo aceptará cuatro o cinco contribuciones.
- ❑ **Tarjetas anónimas.** Reparta fichas de cartulina y pida que escriban en ellas respuestas anónimas a sus preguntas. Haga circular entre el grupo las fichas llenadas. Debata las respuestas con el grupo.
- ❑ **Cuestionarios.** Diseñe un cuestionario breve que deberá llenarse y computarse en el mismo lugar. Utilice cuestionarios para obtener datos rápidamente y de forma cuantificable. Sume los resultados allí mismo y discuta los resultados con el grupo.

Muchas de estas opciones le permiten sentarse y dejar que los participantes asuman el control. Sin embargo, a veces el grupo necesita su dirección. Su función es facilitar la corriente de comentarios y sintetizar sus ideas. No siempre es necesario intervenir después de cada observación o respuesta. Sin embargo, hay algunos trucos para apoyar a las personas y alentarlas para que se expresen.

- ❑ **Parafrasee** lo que alguien dijo de modo que el participante sepa que se le ha prestado oído y que los demás puedan oír un resumen conciso de lo que se acaba de decir.
- ❑ **Compruebe** que usted ha entendido bien lo que se ha dicho o pida a un participante que aclare lo que acaba de decir.
- ❑ **Felicite** a sus alumnos cuando hacen una observación interesante o perspicaz. Procure no felicitar siempre a las mismas personas.
- ❑ **Amplíe** lo que han dicho los alumnos, cite datos o teorías que lo apoyen o exprese su opinión sobre lo dicho.
- ❑ **Infunda energía** al debate acelerando su ritmo, recurriendo al humor o pidiendo al grupo más contribuciones. Importune, bromee, aliente – haga lo necesario para que vayan abandonando progresivamente su silencio.
- ❑ **Muéstrese en desacuerdo** amablemente con algo de lo dicho para estimular así el debate. Evite poner en evidencia a las personas si quiere que participen. Dígales que no importa equivocarse y que todos han acudido allí para aprender.
- ❑ **Medie** entre dos o tres participantes con opiniones divergentes. Mencione que estar en desacuerdo forma parte del aprendizaje y recuérdoles que deben hacerlo de modo positivo.
- ❑ **Sintetice** ideas y opiniones. Muestre las complementariedades entre opiniones diferentes expresadas.
- ❑ **Cambie el proceso** alterando el método de participación o pidiendo al grupo que evalúe cuestiones planteadas durante el debate. Si usted está dirigiendo el debate con un público numeroso, divídalo en grupos pequeños para explorar un aspecto de modo más completo.
- ❑ **Anote** lo que se va diciendo en un rotafolio para mostrar la interacción y los vínculos existentes entre todas las opiniones expresadas. Subraye la riqueza de los conocimientos del grupo.

Si usted aplica estas ideas verá que está facilitando en lugar de dirigir. Conseguirá así que el grupo pueda hacerse cargo él mismo del proceso de aprendizaje, lo que debería ser uno de sus objetivos finales.

---

## Preparación de una clase o presentación

Las clases o presentaciones son métodos de enseñanza afirmativos (o de presentación), aunque hay varias maneras de hacer una clase, y algunas de estas maneras aplican un método interrogativo y no de presentación. La hipótesis fundamental de la clase es que el profesor dispone de un conocimiento que transmite al alumno mediante una lección seguida. A causa de ello, los promotores de la capacitación activa o de descubrimiento a menudo critican los métodos de presentación por considerarlos demasiado pasivos. Sin embargo, es el método dominante en la enseñanza oficial, y por ello es el más conocido de la mayoría de participantes. Además, la clase es una manera de comunicar información y teoría eficaz en función del tiempo. Las clases breves, de 10 a 15 minutos son una buena manera de empezar o de concluir un tema y pueden combinarse con métodos más activos.

Por desgracia, los métodos de presentación se escogen a menudo por motivos equivocados:

- El capacitador podría escoger la clase porque no es capaz de adaptar el contenido al nivel de sus alumnos.
- Un mal profesor se basará siempre en este método en lugar de conseguir que el grupo piense activamente, lo que es relativamente más difícil de organizar y de mediar.
- Los presentadores egocéntricos escogen el método de clases porque realzan la gran opinión que tienen de sí mismos.
- El capacitador con poca experiencia abusará del método porque es el más fácil y evidente (el más habitual).

Sin embargo, si el método de la clase se escoge por motivos justificados puede ser muy eficaz. En la presente sección daremos algunas directrices generales sobre la manera de estructurar, preparar y dar clases que despierten el interés de los alumnos.

## Tipos de presentación

Una clase es la presentación verbal de un conjunto de ideas y conceptos que forman un todo coherente. Hay otros tipos de presentación verbal. Ofrecemos algunos ejemplos, pero usted podrá encontrar fácilmente otros:

- Un vendedor hace una presentación de sus productos;
- Un abogado pronuncia un alegato en un juicio;
- Un capacitador explica un proceso o esboza un argumento.

Si bien estos tres tipos de discurso son todos ellos una presentación verbal, el último es el único que contiene un elemento pedagógico. Es parte de un proceso pedagógico coherente cuyo objeto es estimular y promover la adquisición de conocimientos, conocimientos técnicos, aptitudes y comportamientos. Se exponen a continuación los tipos de métodos de presentación a los que puede recurrir un capacitador.

### *La clase*

La clase es un discurso con un contenido estructurado o argumento, muy parecido a un ensayo. En general la sinopsis de la clase está definida por anticipado y el presentador no se aparta de su intención original. En general, el capacitador no espera ningún intercambio con los participantes durante la clase. Sin embargo, debe dejarse al final un turno de preguntas.

### *La clase demostrativa*

Esta forma de clase instruye mediante una demostración práctica (cómo llenar formularios, cómo hacer la contabilidad, cómo utilizar programas informáticos, etc.). Se utiliza al presentar un nuevo proceso o técnica. El plan de la clase es estrictamente cronológico y se recorren sistemáticamente todos los pasos del proceso. En la clase de demostración, el capacitador no espera ninguna aportación de los participantes, aparte de las peticiones de aclaración.

### *La presentación interrogativa*

El capacitador prepara una presentación y una serie de preguntas para estimular el debate y las ideas de los participantes. Las preguntas han de estar bastante cerradas y han de poder responderse de modo correcto (“¿es A o B?” en lugar de “¿qué opinan ustedes sobre A y B?”). Sólo después de haber descubierto el grupo las respuestas correctas puede el capacitador seguir con la presentación, o

pasar a una nueva pregunta. Este método de presentación obliga a los participantes a practicar el razonamiento inductivo y exige una considerable interacción entre el capacitador y los alumnos.

### ***La presentación activa***

También puede improvisarse una clase corta cuando surge una oportunidad pedagógica. En tal caso se aplica un principio básico: la presentación no debe preceder nunca la etapa de experimentación; o bien debe acompañarla o bien seguirla. El capacitador pide que se hagan preguntas, que haya interacción y que se aporten contribuciones, en lugar de impartir una clase seguida.

### ***La clase breve***

Es una clase de 10 a 15 minutos que ayuda a situar un tema. Es la herramienta preferida para introducir conceptos, teorías y metodologías o para comunicar datos e información de modo sintético.

## **Planificación y celebración de presentaciones**

Una presentación debe estar estructurada lógicamente y debe planificarse con cuidado antes de introducir en ella argumentos, ejemplos, etc. Preparar una clase exige prestar atención a los siguientes elementos.

### ***Preparación***

- Defina claramente los mensajes esenciales que desea comunicar. Expóngalos en forma de incisos. Asigne un tiempo a cada sección de la presentación.
- Ensaye en voz alta su presentación, porque leer en silencio tiende a acelerar el ritmo. Es preciso que sepa exactamente cuánto tiempo durará la presentación. Luego usted puede reducir el contenido de la clase para adaptarlo al período asignado. Deje siempre tiempo adicional: la presentación en el aula tiende a ser más lenta que en el papel debido a la ansiedad o a interrupciones. El capacitador es la única persona que habla, por lo que administrar un plan de lecciones basadas en clases es más fácil que emplear métodos interactivos.
- Prepare el material visual y de apoyo que acompañará la presentación.

### ***Duración***

- La duración de la presentación debe calcularse para que el público mantenga el interés. La duración óptima es de 20 minutos para una presentación pasiva (sin preguntas del público) y de 40 minutos para una presentación activa (en la que se permiten preguntas). Nuestro consejo es no superar los 40 minutos.

### ***Horario***

- Evite planificar una presentación formal después de una comida, cuando la gente tiende a adormecerse. Prefiera las sesiones matutinas.

## **Redactar presentaciones**

Las presentaciones requieren una preparación considerable. El tiempo que precisan puede reducirse si se planifica antes de empezar a escribir. Es esencial definir primero el objetivo de la presentación y preparar un esbozo detallado de los puntos que ayudarán a comunicar la información o los argumentos. Es preciso que siga la estructura clásica de un ensayo, con una introducción, un texto principal y una conclusión.

## Objetivos

Empiece considerando los objetivos de la presentación.

- ¿Qué deseo discutir, demostrar o ilustrar con esta presentación?
- ¿Qué reacciones deseo provocar?
- Si el público acaba recordando sólo una o dos ideas de la presentación, ¿qué ideas serán?

Si usted responde sinceramente a estas preguntas, conseguirá centrar su presentación y evitará la trampa corriente de desviarse con digresiones interesantes pero no esenciales.

## Estructura

Su presentación será más inteligible si se adapta a la estructura básica del ensayo: introducción, texto principal y conclusión.

- Introducción: digo lo que voy a decir;
- Texto principal: lo digo;
- Conclusión: digo lo que acabo de decir.

Quizá esto le parezca a usted muy repetitivo pero no lo parecerá a un alumno que lo oye por primera vez.

- La introducción** presenta el tema en forma general. Una introducción incisiva capta la atención de los alumnos y les anima a seguir escuchando. El objeto de la introducción es también vincular el tema de la clase con el contexto más amplio, explicando su relación con lo que venía antes (clase, actividad o curso anterior) y su importancia para los alumnos en su lugar de trabajo.
- El texto principal** es el núcleo de la presentación. Aquí debe exponer sus ideas y discutirlas de modo convincente.
- La conclusión** cierra la exposición recordando los puntos esenciales que se han comunicado. También puede indicar lo que seguirá en la sección siguiente del curso.

## Sinopsis

Resumir de modo pormenorizado el texto principal de la presentación es un elemento esencial de una clase bien estructurada. El resumen le permite organizar los argumentos y exponerlos lógicamente. Usted puede hacerlo de varios modos diferentes:

- Temática:** el contenido se divide en diferentes apartados y temas, cada uno de los cuales se expone sucesivamente (de modo parecido al presente módulo).
- Binaria:** cada tema se expone en función de sus ventajas e inconvenientes.
- Cronológica:** el tiempo histórico o el orden de un proceso determina el orden de la clase (por ejemplo cuando usted está hablando sobre el desarrollo de una tecnología a lo largo del tiempo o explicando los pasos de un procedimiento).
- Interrogativa:** el tema se expone mediante preguntas – cuándo, qué, quién, dónde, cómo, cuánto, etc.
- Lógica:** se hace hincapié en el vínculo lógico de cada idea. ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Por qué lo utiliza?

## ***Lenguaje y estilo***

La sensibilidad con el lenguaje es esencial para poder escribir clases interesantes e incisivas que los alumnos van a recordar (éste es, en definitiva, su objetivo final). Procure siempre seguir las siguientes directrices:

- ❑ Escoja siempre que pueda palabras sencillas y de cada día, en lugar de jerga técnica o académica.
- ❑ Utilice un tono educado, de conversación, no demasiado formal.
- ❑ Utilice frases cortas y tiempos verbales corrientes.
- ❑ Sea preciso al escoger las palabras. Evite las palabras ambiguas.
- ❑ Alterne los ejemplos concretos, abstractos y metafóricos.
- ❑ Explique los vocablos utilizados que sean propios de la jerga profesional, los acrónimos, las palabras técnicas y las palabras extranjeras.
- ❑ Utilice palabras y expresiones (conjunciones) de enlace como “en primer lugar”, “por consiguiente”, “por lo tanto”, “sin embargo”, “así pues”, etc., para establecer un enlace lógico entre ideas.
- ❑ Escriba en la pizarra blanca o en la pizarra todos los nombres, palabras técnicas, términos extranjeros, acrónimos, abreviaturas, números, fechas, etc.
- ❑ Estimule al alumno y oblíguele a pensar haciendo preguntas retóricas (preguntas que no necesitan respuesta del alumno – usted mismo se encarga de responder a ellas en clase).

## ***Adaptarse al grupo***

El profesor, para ser eficaz, ha de adaptar el tono y el nivel de la clase al público, en lugar de esperar que el público se adapte. Procure utilizar términos y expresiones que sean accesibles al grupo con el que trata. Profesión, nivel educativo y hábitos, cultura: éstos son algunos de los factores que deben tenerse en cuenta.

También hay que tener en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje de los alumnos. En el módulo 1 presentamos los cuatro estilos de enseñanza de Kolb. Además, la programación neurolingüística demuestra que todos tenemos preferencia por la aportación visual, auditiva o cinestética. Asegúrese de que recurre en su presentación a todos estos estilos: utilice textos escritos, elementos visuales, vídeos, debates y manipulaciones para comunicar sus ideas.

Debería utilizar ampliamente los ejemplos. Como dice la frase, “una imagen vale por mil palabras”. Una ilustración produce una imagen mental que incide en la imaginación del participante; esto facilita el proceso de aprendizaje. El oyente entiende mejor conceptos y teorías abstractas si están ilustradas con ejemplos concretos o reforzadas por pruebas concretas. Ilustrar es proporcionar hechos (nombres, cifras, etc.), ejemplos, anécdotas, analogías, etc. Adaptarse a su público significará elegir ejemplos que estén próximos a su realidad y a su experiencia.

## ***Hablar de notas***

Si el tema es nuevo para usted, o si le preocupa presentarlo en público, las notas escritas pueden ser muy útiles. De hecho, no debería intentar dar una clase sin notas, a no ser que tenga mucha experiencia de hablar en público. Sin embargo, no caiga en la trampa de escribir un texto completo que luego deseará leer, corriendo el riesgo de que su público pierda el interés. Damos aquí algunos consejos sobre la manera de hablar con notas:

- ❑ Tome notas en fichas de cartulina o en hojas A4 apaisadas. Escriba con letras grandes, utilice colores para subrayar y no atiborre la hoja con palabras.
- ❑ Resuma la introducción y conclusión en una sola página para cada una.
- ❑ Resuma las ideas esenciales en cada sección de la presentación; los ejemplos y los apoyos visuales, si los hay, deben ocupar una sola página.
- ❑ Escriba todos los datos que usted no podría recordar con precisión (números, fechas, nombres ...) y escriba enteras todas las definiciones que deberá citar.

### ***Realización de la clase***

La manera de hablar del capacitador, de estar de pie, de vestir, de establecer contacto visual con los alumnos influirá en el éxito de la presentación. Sin embargo, la herramienta principal para realizar una presentación es la voz. Unas cuantas sugerencias pueden contribuir a mejorar la realización de la clase.

- ❑ **Velocidad.** Para dar peso a su mensaje debe hablar a una velocidad media, reducirla y hacer pausas con frecuencia. Debe alternar entre un ritmo más rápido y otro más lento. Cuanto más variado sea el ritmo más atentos estarán los alumnos.
- ❑ **Tono.** Por desgracia para muchas mujeres, el público prefiere voces de tonos bajos, porque les parecen tranquilizadoras. Las voces agudas tienden a excitar y a cansar. Si su voz es aguda se dará cuenta que cuando habla con más énfasis el tono sube. Debe vigilar esta tendencia porque se puede interpretar como una estridencia.
- ❑ **Volumen.** El volumen de la voz debe ajustarse a las dimensiones de la sala y al tamaño del grupo. Conviene que intente proyectar su voz sin tener que gritar, como hacen los actores. Al principio de la presentación pregunte a los de la última fila si le pueden oír y ajuste de modo adecuado su voz.
- ❑ **Articulación.** Cuanto más lento hablamos, más articulamos. Haga un esfuerzo consciente para articular bien.
- ❑ **Entonación.** La utilización del tono en el lenguaje da sentido a la frase (por ejemplo, la elevación de tono en una pregunta). Utilizamos la entonación para subrayar ciertas palabras esenciales y transmitir excitación, desaprobación, irritación y otras emociones. Cuanto más recurra a la entonación más parecerá que está convencido de lo que dice y más convencerá a su público. Una buena entonación hará su presentación más viva e interesante.

### ***Establecer contacto visual***

Como ya se ha dicho, la voz no es el único factor que debe considerarse. También es importante cómo va vestido el orador, cómo está de pie y se mueve, y especialmente cómo establece contacto visual con el público.

Cuando se habla ante un público numeroso se tiende a mirar a la primera fila corriendo así el riesgo de perder la atención de la última fila. Los buenos oradores establecen contacto y comunicación con todo el público mirando a la derecha y a la izquierda, a los de delante y a los de atrás. Mirar al público permite también al orador calibrar sus reacciones leyendo las expresiones faciales (de aprobación, desaprobación, comprensión, falta de comprensión, aburrimiento). Estas expresiones indicarán al orador si debe frenar su ritmo, ofrecer más ejemplos o pasar rápidamente al tema siguiente.

Indicamos algunos consejos sobre el contacto visual:

- ❑ Mire a las personas a los ojos, pero brevemente, no fijamente.

- ❑ La disposición de algunas salas y tipos de presentación le obligarán a quedarse en la parte delantera de la sala, pero cuanto más pueda moverse entre el grupo, más contactos tendrá.
- ❑ No dé la espalda a los participantes, especialmente cuando utilice retroproyectores; consúlteleles desde el cristal del retroproyector, no desde la pantalla. Esto le permitirá seguir de cara al público.
- ❑ Utilice gestos y expresiones faciales para dar énfasis (pero un exceso de gesticulación desorienta).

## Preparación de materiales para una presentación

Es probable que precise varios tipos de materiales en apoyo de la parte hablada de la presentación.

**Materiales visuales.** Puede preparar sinopsis, diagramas, cifras, definiciones u otros elementos visuales que usted comunicará con un proyector o copiándolos en un rotafolio o en la pizarra.

**Notas impresas.** Puede decidir entregar al público materiales escritos para que se los lleven consigo. Podría ser el texto completo o una sinopsis de la presentación, una copia de las diapositivas o transparencias del retroproyector; un artículo sobre el tema mencionado en la clase o una bibliografía.

**Apoyos.** Rotafolios, pizarras blancas, pizarras, retroproyectores y proyectores de diapositivas son los medios para realizar las aportaciones visuales que usted ha preparado, pero también sirven para suministrar información a medida que avanza la presentación, por ejemplo anotando los acrónimos, cifras o términos técnicos que puedan ir surgiendo. Más adelante explicaremos cómo puede aprovechar usted las posibilidades que ofrecen los distintos materiales de apoyo.

### *Rotafolio*

Los rotafolios son hojas de papel con un eje de giro común en la parte superior que pueden pasarse para presentar información. Son como cuadernos gigantes de notas puestos sobre un atril. Son muy útiles porque pueden transportarse a cualquier punto de una sala. Para un trabajo en grupo serán muy útiles varios rotafolios.

Usted puede copiar por adelantado en el rotafolio el resumen de la presentación, dibujar en él diagramas y reproducir citas, definiciones y declaraciones. Al preparar las hojas del rotafolio o al escribirlas durante una presentación, siga algunas directrices de sentido común:

- ❑ Escriba con letras grandes.
- ❑ Utilice colores con eficacia para subrayar conceptos y relaciones lógicas.
- ❑ Prepare antes los puntos principales de la sinopsis; complete los pormenores y los datos durante la presentación.
- ❑ Marque las páginas del rotafolio preparado con un número o signo que le permita saltar directamente durante la presentación a la página correcta.
- ❑ Escriba notas personales para la clase directamente con lápiz en el rotafolio; el público no podrá verlas.
- ❑ Póngase de cara al público y no al rotafolio mientras hable.
- ❑ Evite escribir y hablar al mismo tiempo. Si usted toma nota de las declaraciones de los participantes en un rotafolio durante una lluvia de ideas, procure hacerlo rápidamente o pida a un participante que escriba las notas mientras usted actúa de facilitador. Es aburrido ver a alguien tomar notas.

### ***Transparencias de retroproyector***

Las transparencias de retroproyector son diapositivas de plástico que se proyectan a una pantalla mediante un retroproyector. Puede prepararlas a mano escribiendo en ellas con plumas especiales indelebles, o fotocopiando o imprimiendo directamente la diapositiva. Pueden servir para las sinopsis, los puntos principales y como simples ejemplos, igual que un rotafolio. La ventaja en comparación con el rotafolio es que puede reproducir gráficos, diagramas y diagramas de flujos más completos que sería difícil copiar a mano. Es posible ahorrar bastante tiempo si se prepara la presentación en una computadora utilizando para ello programas informáticos de presentación.

- No recargue las transparencias. Utilice la regla de “siete por siete”. No más de siete líneas y no más de siete palabras por línea.
- Incluya un título y un número de página en cada transparencia.
- Diseñe las transparencias de modo que puedan verlas las personas sentadas en la última fila.
- Organice sus transparencias por adelantado. No hay nada peor que estar barajando las transparencias delante de todos.
- Antes de iniciar una presentación asegúrese de que el retroproyector está situado adecuadamente.
- No lea las transparencias; diga lo que contienen en términos diferentes.
- No revele todo lo que vaya a decir sobre las transparencias, porque el público seguirá leyendo en lugar de escucharle.
- Cuando hable, evite ponerse delante de la pantalla. Siéntese al lado del retroproyector y consulte las transparencias en la máquina, no en la pantalla, de este modo no tendrá que ponerse de espaldas al público.
- Apague el retroproyector cuando no lo utilice.
- Sepa dónde puede encontrar bombillas de recambio para el retroproyector (son muy delicadas y a menudo se queman).
- Escriba directamente en una transparencia tal como lo haría en un rotafolio (términos importantes, o aportaciones de los alumnos, etc.).

### ***Videoproyector***

Un proyector de vídeo conectado a una computadora hace posible presentar elementos visuales del mismo modo que una transparencia, utilizando diapositivas preparadas con el programa informático. Asegúrese de que sabe cómo conectar la computadora al proyector (pida ayuda a un técnico si no está seguro). Deje un tiempo para que el proyector se caliente antes de comenzar la sesión y el público no tenga que esperar. Las indicaciones sobre cómo preparar materiales para el retroproyector son válidas para el proyector de vídeo.

### ***Notas impresas***

El objeto de las notas impresas es múltiple. Ofrecen al público un punto de referencia que le ayuda a recordar lo que ya han oído. Pueden también sustituir las notas a mano o facilitar más información sobre el tema de la presentación o suministrar gráficos y diagramas que serían pesados copiar.

Es mejor entregar los materiales al final de la presentación. Si distribuye materiales a los participantes antes de su presentación, o mientras habla, no solamente los alumnos se distraerán con el ruido de las hojas que pasan sino que se pondrán a leer las notas impresas en lugar de escuchar la clase.

Sin embargo, si su clase incluye muchos números y diagramas que podrían verse difícilmente en el proyector, puede incluir estos elementos en notas impresas que entregará antes de empezar la clase. Explique durante la clase que se referirá a estos documentos, y pídale que no los miren hasta que usted lo pida. Asegúrese que sabe exactamente la página de referencia, de lo contrario habrá confusiones.

Quizá decida entregar una bibliografía. Se trata de una lista de obras escritas: las fuentes que usted utilizó en su presentación o una selección de lecturas sugeridas para las personas que deseen adentrarse más en el tema. Quizá quiera también anotar esta lista con comentarios sobre las obras.

El objetivo de la bibliografía es suministrar la información necesaria para encontrar la obra en una biblioteca o librería o en Internet. La información esencial que debe suministrar sobre un libro es la siguiente:

- Autor;
- Título (y subtítulo);
- Lugar de publicación (las obras en inglés a menudo tienen ediciones diferentes en los Estados Unidos y el Reino Unido);
- Editor;
- Fecha de publicación.

Hay dos maneras de organizar la bibliografía. El enfoque más clásico es una lista por autores. La segunda opción es agrupar las obras por temas y luego alfabéticamente por autor. Hay varios formatos normalizados para las anotaciones bibliográficas de libros, capítulos de obras editadas, artículos de revistas o periódicos y sitios web. Podrá consultar directrices más específicas sobre la preparación de bibliografías en la mayoría de manuales de estilo y en muchos diccionarios.

---

## Preparar una representación de papeles

La representación de papeles es una manera magnífica de enseñar capacidades interactivas y de mejorar el conocimiento de sí mismo. Se utilizan a menudo para enseñar a “relacionarse”, como en las ventas o el servicio al consumidor, en las comunicaciones interculturales y en la negociación o mediación. Se utilizan frecuentemente en cursos de dirección y administración de empresas.

El origen de representación de papeles puede situarse en el psicodrama, una forma de terapia creada por el psiquiatra vienes Levy Moreno (1889–1974). Moreno consideraba que la vida social tiende a fijar a las personas en un determinado papel o gama de papeles. Una personalidad está conformada por la suma de los papeles disponibles que la persona interpreta. En consecuencia, acabamos aceptando con conformismo nuestros papeles: una madre se comporta de determinada forma porque es lo que se espera de ella, al igual que un vendedor, etc. Moreno creía que el papel no era lo esencial en una persona sino únicamente el comportamiento de esa persona en un entorno determinado y en interacción con los demás. Al poner a personas en situaciones en las que podían probar distintos papeles Moreno confiaba ampliar el repertorio de papeles y comportamiento y fomentar el progreso personal.

Moreno aplicó este descubrimiento a su práctica psicológica, pero el método ha resultado igualmente eficaz en la esfera de la formación, donde se llama representación de papeles. La representación de papeles pone a los alumnos en determinadas situaciones y al obligarles a experimentar nuevos papeles y nuevos comportamientos les permite ampliar el conocimiento de sí mismos.

## Situación de la representación de papeles en la capacitación

A diferencia de los conocimientos puramente técnicos, la capacitación en relaciones humanas (recursos humanos, ventas, administración y dirección) puede lograrse únicamente mediante un cambio del comportamiento personal. La representación de papeles ofrece una experiencia que puede promover un cambio de comportamiento o aumentar la comprensión que una persona tiene sobre la forma de comunicarse y relacionarse con los demás.

De forma algo parecida al estudio de casos, la representación de papeles plantea una situación hipotética que los participantes deben analizar o interpretar. Los participantes deberán representar a uno de los personajes y actuar como si estuviesen en aquella situación basándose en lo que saben sobre situaciones semejantes de la vida real. En un estudio de casos el enfoque es puramente intelectual y no se expresan las actitudes personales, en cambio en la representación de papeles se manifiestan las reacciones emocionales y afectivas espontáneas. La representación de papeles revela a los actores y a los espectadores algunos de los supuestos, creencias y actitudes fundamentales que guían el comportamiento en una situación definida. Una vez creada esta percepción, es mucho más fácil cambiar las actitudes o practicar nuevas actitudes. La representación de papeles puede revelar comportamientos problemáticos y también ayudar a modificarlos.

La representación de papeles debe utilizarse con prudencia y respeto hacia los alumnos, porque puede revelar mucho sobre la personalidad y las convicciones íntimas de las personas. La preparación del informe final pone incómodas a muchas personas porque piensan que se les está juzgando personalmente. Por ello es importante proceder con tacto cuando usted exponga sus reacciones.

## Tipología de la representación de papeles

En la capacitación profesional se utilizan varios tipos de representación de papeles.

### *Representación de papeles dirigida*

El capacitador escoge el tema y diseña el guión a partir de una situación profesional de la vida real, con objetivos definidos claramente (vender más productos, obtener un aumento de sueldo, etc.). El guión describe el contexto y resume sucintamente el papel de cada intérprete. La primera opción es dejar que los participantes improvisen sus papeles como se les antoje. La segunda opción es escribir los diálogos y pedir a los participantes que les den vida con sus gestos y actitudes.

### *Representación de papeles centrada en el grupo*

Si se plantea una situación típica o problemática durante la sesión de capacitación (conflictos o actitudes sexistas, por ejemplo), el capacitador puede utilizarla como guión para una representación de papeles. Los participantes, en parejas o en tríos interpretan la situación delante del grupo. Esto abre un debate sobre cómo se manejó la situación, cómo podría haberse tratado mejor, y en definitiva sobre la solución del conflicto mediante más concienciación y comunicación.

### *Escenas*

Son representaciones de papeles rápidas, de cuatro a cinco minutos: los participantes presentan una situación con gestos y diálogos que han compuesto

ellos mismos, sobre la base de un guión del capacitador. Las escenas pueden ser muy divertidas, pero para mantener el nivel de energía deben sucederse unas a otras rápidamente.

### *El sketch*

Un sketch es una pieza corta. Los participantes suelen escribir el sketch ellos mismos, sobre la base de una situación u objetivo definido por el capacitador. El capacitador puede participar también en el sketch.

## **Observar una representación de papeles y preparar el informe**

Como ya se ha dicho, el interés de una representación de papeles es la etapa de observación y confección del informe final. Vale la pena preparar a fondo esta parte de la representación de papeles. Entregar una hoja de observación en la que los observadores registran sus impresiones es una manera de centrar la observación en los objetivos de capacitación presentes. La hoja de observación debe prepararse por adelantado para que responda a las situaciones planteadas en la representación de papeles. Debe centrar la observación en criterios mensurables y objetivos como gestos, posturas, vocabulario, lenguaje y tono de voz.

**Figura 16      Ejemplo de hoja de observación**

Situaciones observadas	Elementos positivos	Deben mejorarse	Técnicas aplicables

La hoja de evaluación será más o menos precisa según sea el tema de la representación de papeles.

Hay varias maneras de organizar la observación.

- Nombre como observador a un miembro de un subgrupo.** Si ha dividido la clase en grupos de tres o más personas, una de ellas actuará como observador. Los observadores reciben instrucciones claras sobre lo que deben observar. Luego se distribuye a los participantes por la sala y en cada subgrupo se toman turnos para representar los papeles.
- Haga que todo el grupo observe.** Los intérpretes toman turnos yendo al frente de la sala mientras el resto del grupo observa. Si bien este enfoque es más intimidante crea una experiencia única para el grupo que puede servir de referencia durante el programa.
- Grabe en vídeo la representación de papeles.** Los intérpretes pueden representar los papeles en una sala separada donde se les filma. El vídeo puede contemplarse “en directo” desde otra sala en circuito cerrado de TV o bien lo puede ver más tarde el capacitador, los mismos intérpretes o todo el grupo. La ventaja del vídeo es que es una herramienta neutral de observación: el efecto de verse a uno mismo puede ser mucho mayor que el de dejar que los demás digan lo que han visto. El inconveniente es que la realización técnica es más compleja.

Algunos consejos útiles para el vídeo:

- No grabe en vídeo a no ser que pueda disponer de mucho tiempo para examinar la grabación. Si no la examina no le extrañe que los participantes le pregunten “y el vídeo, ¿qué?”
- Los mismos intérpretes serán los más interesados en verse a sí mismos en el vídeo. No obligue a todo el grupo a aguantar largas sesiones de observación.
- Si quiere mostrar al grupo una representación de papeles filmada, escoja episodios que tengan gran interés para ellos, o bien editando el vídeo o bien cronometrándolo para saltar a las situaciones que usted haya escogido de antemano.
- A las personas les gusta verse en la pantalla, por lo tanto ponga el vídeo a disposición de ellos durante el curso.
- Filmar a alguien puede inhibirlo. Ponga cómodos a los participantes y explique el objeto de la filmación.
- No entregue copias del vídeo, a no ser que esté hablando en público o impartiendo talleres de formación de capacitadores.
- Compruebe el equipo antes de utilizarlo para evitar fallos que consumen mucho tiempo y ajustes de última hora.

## Preparación de una representación de papeles

Hay que crear tres tipos de documentos para utilizar la representación de papeles como método de enseñanza:

**El guión general** proporciona el contexto de la representación de papeles. Describe el caso de modo concreto. Si la representación de papeles es una negociación de venta entre una empresa y un posible cliente, el guión describirá el producto, el tipo de cliente que la empresa ya tiene, la calidad de la producción, las circunstancias de la entrevista y las expectativas de ambas partes.

La duración de los guiones puede variar. Si se espera que la representación dure de 15 a 30 minutos, el guión no debe tener más de una página.

Las **hojas de reparto** describen a los protagonistas de la representación de papeles. Contiene el perfil de los personajes, su historia y objetivos. No debe ser la descripción completa de una personalidad, sino que debe proporcionar información suficiente para que el participante interprete al personaje. En muchas situaciones es perfectamente posible que los participantes interpreten sus propios papeles en la vida. En tal caso la interpretación se desvía hacia la simulación. Cuanto más próxima sea la situación a la realidad, más útil será la representación de papeles para los participantes. Por otra parte, cuanto más próxima sea la situación a lo que los participantes conocen bien, más podrán en tela de juicio las recomendaciones e instrucciones del capacitador. Harán comentarios del tenor: “Según mi experiencia, las cosas no van así”, “Yo no haría nunca eso”, “Mi cliente no reaccionaría nunca así”, etc.

Las hojas de reparto (una por personaje) no deben tener más de una página en una representación de papeles de 15 a 30 minutos.

El tercer documento es la **hoja de observación** ya descrita, que se utiliza para registrar las observaciones sobre la representación de papeles.

## Cómo presentar una representación de papeles

Presente el ejercicio y sus objetivos. Puede introducir una representación de papeles sobre una negociación con las siguientes palabras:

*Vamos a hacer una representación de papeles que simule la “negociación final de ventas entre la empresa A y la empresa B”. El objetivo es intentar aplicar algunas técnicas sobre la manera de “cerrar un trato”. La interpretación durará 15 minutos. Tendrán sólo 20 minutos para preparar su papel y definir sus argumentos y objetivos. Habrá un observador en cada grupo. La función del observador es captar algunos momentos clave de la simulación y proporcionar información de respuesta a cada persona utilizando el marco de la hoja de observación que les facilitamos.*

## Cómo dirigir y concluir una representación de papeles

Es mejor no intervenir durante la representación de papeles. Si los participantes interrumpen con risas la interpretación o no aceptan las reglas, usted puede reunir un grupo mayor para volver a definir las reglas o centrar la actividad.

La etapa del informe final será más eficiente si las hojas de observación están bien diseñadas. Sin embargo, antes de solicitar observaciones del público o de los observadores deje que los intérpretes expongan sus impresiones y reacciones sobre la interpretación realizada o el personaje interpretado. Cuando hayan hablado los intérpretes y los observadores, el capacitador puede resumir los comentarios.

Al comunicar sus reacciones, indique primero los elementos positivos y luego exponga su crítica. Añada a las críticas sugerencias para mejorar. Puede pedir también a los intérpretes que lean los comentarios de sus colegas sobre las hojas de observación.

Si durante el informe final usted siente la necesidad de reformular las situaciones didácticas de la representación de papeles, refiérase o bien a un modelo cognoscitivo o bien a una aportación. Procure mantenerse al nivel del grupo al hacer estos comentarios, y procure equilibrar los elementos positivos y críticos. Dé las gracias a los participantes por su intervención y sus esfuerzos.

## *La función del facilitador o capacitador*

La función del capacitador es contribuir a que el proceso siga su curso con fluidez de modo que se cumplan los objetivos del aprendizaje. El capacitador hace todo lo necesario para facilitar la expresión personal, la interacción positiva y el aprendizaje dentro del grupo. El facilitador formula comentarios basados en el contenido y no se erige en juez de personas ni de sus ideas, opiniones o actitudes.

Para garantizar que las interacciones sean abiertas y positivas el capacitador debe crear un entorno de confianza. Las actitudes condenatorias y críticas no fomentan la confianza. A menudo podrá quitar hierro a los comentarios críticos de los observadores formulándolos de nuevo de modo más positivo, neutral o constructivo. Los participantes seguirán entonces el ejemplo del capacitador. Además, el capacitador debe evitar estrictamente tomar partido.

El facilitador guía el proceso:

- Designando a las personas encargadas de hablar;
- Asegurándose de que todo el mundo participa;
- Comprendiendo las reacciones del grupo;
- Reformulando las declaraciones si procede;

- Reflejando de la situación;
- Controlando el uso del tiempo;
- Resumiendo los comentarios;
- Extrayendo las ideas útiles.

### ***Ideas para facilitar la representación de papeles***

Como puede verse, facilitar la representación de papeles requiere mucho tacto y objetividad: los intérpretes se juzgan en parte por sus convicciones y actitudes personales expresadas en la obra, y pueden ser sensibles a las críticas. La manera de facilitar la representación de papeles puede contribuir mucho a que el debate interese a todo el grupo sin que resulte desestabilizador para las personas.

Empiece dando las gracias a todo el grupo. Solicite primero las reacciones de los intérpretes. Pregúntele lo siguiente:

- ¿Cuáles fueron sus sensaciones durante la interpretación?
- ¿Cuáles fueron sus intenciones y objetivos?
- ¿Qué se reveló durante este ejercicio?
- ¿Cómo experimentaron la relación entre los intérpretes durante la interpretación?
- ¿Cuáles fueron las etapas de la interpretación? ¿Pueden ustedes describirlas?

El facilitador se dirigirá luego al grupo y les preguntará:

- ¿Qué han observado?
- ¿Qué reacción pueden transmitir a los intérpretes?
- ¿Tienen las mismas ideas que los intérpretes sobre lo sucedido?
- ¿Corresponde lo sucedido a lo que se había previsto en la preparación de la obra?
- ¿Cómo habrían interpretado el papel de modo diferente?

Sólo después de este último punto analizará el facilitador la obra en sus propios términos.

El informe final sobre una representación de papeles debería lograr los cuatro objetivos siguientes:

- Sensibilizar a los alumnos sobre la dificultad de la situación concreta y de los papeles que se han descrito en la sinopsis.
- Sensibilizar sobre la interpretación que cada persona dio de su función y de la situación.
- Subrayar la variedad de interpretaciones que podrían aplicarse a una misma situación.
- Analizar los procesos mentales que influyeron en la actitud de cada intérprete, sus reacciones personales, sus interpretaciones, la manera de establecer sus prioridades y lo que rechazaron o ignoraron.

---

## **Organización del espacio de capacitación**

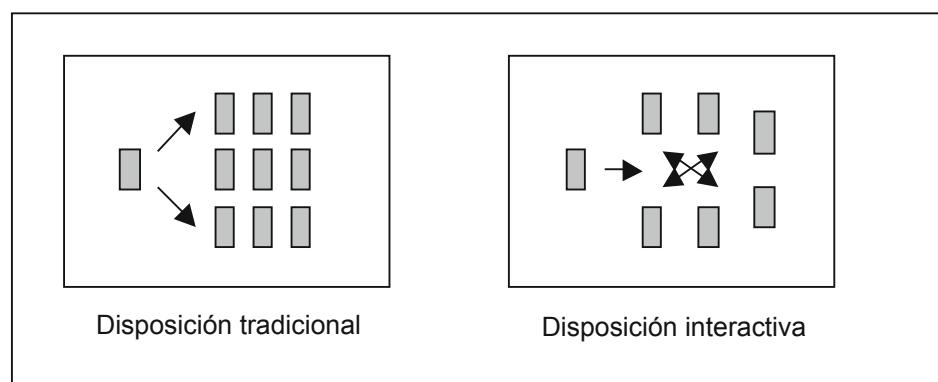
La manera de disponer una sala es también una herramienta de comunicación. Es la primera impresión que los participantes recibirán del curso. La disposición de la sala puede facilitar la comunicación o, al contrario, obstaculizarla.

Dos principios básicos guían la elección de una disposición espacial:

- Los participantes deberían siempre poder ver a la persona que habla. Revise la iluminación y no deje instalar altavoces delante de las ventanas. Sitúe los retroproyectores y los rotafolios de modo que todos puedan verlos.
- La estructura interior debería modificarse con arreglo a la tarea que se encomienda a los participantes. La disposición no tiene que ser permanente; se puede cambiar de un día a otro.

La figura 17 sugiere dos alternativas: la primera es una disposición tradicional de aula y la segunda permite más interactividad. Es mejor hacer los cambios aprovechando pausas largas (como las del almuerzo, o por la noche).

**Figura 17 Opciones para estructurar un aula**



Hay maneras tradicionales de organizar una sala y maneras no tradicionales.

Hay varios factores a tener en cuenta al planificar la disposición del aula.

- ¿Se inclinará más el método pedagógico hacia las presentaciones o la facilitación?
- ¿Necesitarán los participantes relacionarse entre sí en grupos pequeños o en grupos más grandes?
- ¿Habrá muchas presentaciones formales que exijan un retroproyector o un equipo de vídeo?
- ¿Necesitarán tomar notas los participantes?
- ¿Tomarán parte en ejercicios de experiencia?

Según sea el tipo de participación deseada, se impondrán estructuras distintas, como indica la figura 18.

<b>Figura 18 Disposición posible del aula</b>	
<b>Tipo de participación</b>	<b>Disposición</b>
<b>Público oyente</b> Usted proporciona todas las aportaciones o pide a los oradores que presenten el tema. Es la disposición propia de una conferencia, en la que el orador puede también estar de pie en un estrado. Esta disposición puede recordar los años de escuela de los participantes. En una sala anfiteatro el efecto es impresionante.	
<b>Intercambio</b> Usted desea favorecer los intercambios entre los participantes. Se sugieren dos disposiciones: el estilo en U mantiene las mesas preparadas para el trabajo escrito (obsérvese que las personas sentadas en los extremos de la mesa no ven a las demás). Si las mesas no son esenciales, puede pedir a los participantes que se sienten formando un círculo o un óvalo. Las sillas pueden luego desplazarse fácilmente y formar una nueva configuración para las actividades en grupos pequeños.	
<b>Trabajo colectivo</b> Si el objetivo de cada cual en el grupo es trabajar juntos en un proyecto, la mejor opción es que todos se sienten en la misma mesa de modo que cada uno pueda ver a todos los demás. Esta disposición sitúa al capacitador al mismo nivel que los participantes, sugiriendo una función de facilitador más que de líder.	
<b>Trabajo individual o en grupos pequeños</b> Algunos programas obligan a formar grupos pequeños para debatir, trabajar en estudios de casos, resolver problemas o preparar resoluciones sobre cuestiones. Esta disposición ofrece la mayor flexibilidad y permite la rotación de los participantes, pero también hace posible que todos oigan las presentaciones y el informe final del capacitador.	

## Tratamiento de situaciones difíciles

Del mismo modo que los grupos pueden ser un medio de aprender para los participantes, también pueden ser una fuente de resistencia al aprendizaje (ya hemos mencionado los obstáculos al aprendizaje en el módulo 1). La aparición de tensiones y conflictos puede ser síntoma de que el capacitador no está tratando bien el grupo. Puede también indicar la existencia de problemas de motivación u organización. De hecho, a veces los sentimientos negativos de los participantes están justificados: es preciso que usted les preste oído y que ayude a encontrar una solución beneficiosa para todos.

### Gestión de los conflictos

Se indican a continuación algunas de las situaciones de conflicto más corrientes y sugerencias sobre posibles soluciones. El tema común de todas estas estrategias es escuchar y facilitar con el fin de ayudar al grupo para que encuentre soluciones a los obstáculos que impiden su funcionamiento como un entorno de aprendizaje positivo.

Situación/justificación	Actitud del capacitador
<p>El grupo se resiste desde la primera hora del programa.</p> <p>Justificación: <i>Nos han obligado a asistir; no hemos pedido la capacitación; no vemos que pueda ser útil, etc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Discuta la resistencia y sus causas inmediatamente. No podrá conseguir ningún progreso mientras no hable sobre las cuestiones que están minando la energía del grupo.</li> <li><input type="checkbox"/> Escuche activamente.</li> <li><input type="checkbox"/> Ayúdeles a analizar la situación.</li> <li><input type="checkbox"/> Pregunte a los alumnos qué cambio podría introducirse que en su opinión resultaría útil para la capacitación.</li> <li><input type="checkbox"/> Acuerde modificar algunas partes del programa (teniendo presentes los objetivos contractuales). Es útil que los capacitadores sean los responsables del contenido y que se les permita tomar decisiones de este tipo.</li> <li><input type="checkbox"/> Pídale que se comprometan con las nuevas condiciones que usted ha negociado con ellos.</li> </ul>
<p>Justificación. <i>La anterior empresa de capacitación o consultoría nos traicionó, porque informó a la dirección sobre lo que se había dicho en clase, etc. ¿Cómo vamos a confiar en ustedes?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Recuérdelle que la ética profesional obliga al capacitador a respetar esta confidencialidad.</li> <li><input type="checkbox"/> Sugiera que el grupo fije las normas que deberían aplicarse en relación con este tema.</li> <li><input type="checkbox"/> Pida a uno o dos miembros del grupo que actúen como guardianes de la confidencialidad asegurándose de que se borren todas las notas al finalizar el curso.</li> </ul>
<p>Otros temores sobre la capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Pídale que formulen de modo muy preciso sus temores.</li> <li><input type="checkbox"/> Desdramatice los temores.</li> <li><input type="checkbox"/> Vuelva a formular el objeto del curso tal como se presentó a la empresa o a los participantes.</li> </ul>
<p>El grupo se muestra apático y no se decide a participar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Reformule la actitud que usted está observando, “Me doy cuenta de que ustedes no están muy motivados ...”</li> <li><input type="checkbox"/> Cuestióneles sobre su falta de motivación.</li> <li><input type="checkbox"/> Reestructure los objetivos de la sesión, o del ejercicio.</li> <li><input type="checkbox"/> Cambie el ritmo y el modo de enseñar o haga una pausa.</li> <li><input type="checkbox"/> Haga una pregunta provocativa para iniciar una discusión.</li> </ul>

Situación/justificación	Actitud del capacitador
El grupo se ha encallado y ya no progresá.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Esclarezca los objetivos de la tarea.</li> <li><input type="checkbox"/> Procure que le expliquen por qué se han encallado.</li> <li><input type="checkbox"/> Dé explicaciones y aclaraciones.</li> <li><input type="checkbox"/> Cambie los métodos de enseñanza o la organización de los grupos; por ejemplo, transforme los grupos pequeños en un grupo grande, o pase al modo de clase.</li> </ul>
Los participantes hablan entre sí en lugar de escuchar.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No reaccione con demasiada rapidez; vea si las conversaciones se apagan solas.</li> <li><input type="checkbox"/> Deje de hablar y espere que se haga el silencio.</li> <li><input type="checkbox"/> Si la charla sigue, pida a los oradores si tienen algo que desearían compartir con el resto del grupo.</li> <li><input type="checkbox"/> Si el problema persiste puede indicar falta de interés; quizás se deba a la secuencia del programa o a que los participantes se aburren, piensan que no están aprendiendo nada nuevo o ambas cosas. En todo caso, no deje de interrogarlos sobre las causas del problema.</li> </ul>
El grupo se niega a seguir porque un directivo o un invitado exterior ha entrado en la sala.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Pida al “forastero” que explique el motivo de su presencia.</li> <li><input type="checkbox"/> Pida a la persona que salga unos minutos y hable con el grupo sobre los motivos de su comportamiento. Quizás pueda encontrar la manera de que el grupo acepte alguna condición, como el mantenimiento de la confidencialidad y la discreción, que haga aceptable la presencia del recién llegado.</li> </ul>
El grupo es agresivo. Hay un conflicto entre dos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Utilice la técnica de reflejo llamada DEPE: <ul style="list-style-type: none"> <li>Describir la situación.</li> <li>Expresar su opinión y sus sentimientos.</li> <li>Proponer una solución.</li> <li>Evaluar las consecuencias positivas.</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Comprenda las razones.</li> <li><input type="checkbox"/> Concéntrese en los hechos y no en las personas.</li> <li><input type="checkbox"/> Niéguese a contribuir a la escalada emocional.</li> <li><input type="checkbox"/> Modere el grupo sin sermonear ni acusar.</li> <li><input type="checkbox"/> Si el conflicto persiste, pare el curso y pida a los miembros más agresivos que se vayan.</li> <li><input type="checkbox"/> Escuche las opiniones de cada parte.</li> <li><input type="checkbox"/> Imponga reglas de buena comunicación y respeto (hablar con calma, personalmente y no en nombre del grupo, escuchar, no interrumpir, etc.).</li> <li><input type="checkbox"/> Busque una solución para poder seguir con la capacitación.</li> <li><input type="checkbox"/> Pida a los participantes que se responsabilicen si hay otros problemas.</li> <li><input type="checkbox"/> Llegue a un acuerdo para seguir la capacitación.</li> </ul>
Hay competencia entre un grupo de alumnos y el capacitador.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No discuta nunca lo que dicen, pero exprese claramente su actitud; ofrezca ejemplos, referencias, señale autores, investigaciones, etc.</li> <li><input type="checkbox"/> Evite el enfrentamiento por cuestiones no esenciales.</li> <li><input type="checkbox"/> Consiga que el grupo piense como usted.</li> <li><input type="checkbox"/> Escuche, alabe, felicite y dé respuestas.</li> <li><input type="checkbox"/> No exacerbe la competencia intentando brillar.</li> </ul>

## Tratar las personalidades difíciles

Del mismo modo que los grupos pueden perturbar una sesión de capacitación y hacer difícil que alguien aprenda, también pueden lograr este resultado determinadas personas. Una persona puede ser difícil debido a rasgos extremos de su carácter que hacen imposible que se entienda con el grupo en una situación de capacitación. Usted debe ser consciente de que:

- ❑ Una personalidad difícil no ha escogido ser así, y no está actuando de este modo solamente para molestar al capacitador. Por lo tanto el capacitador debe mostrarse tolerante y no precipitarse a condenar.
- ❑ Toda actitud de sermoneo está destinada al fracaso.
- ❑ La capacitación es también un medio para aumentar el conocimiento de sí, incluso en situaciones difíciles.
- ❑ Algunos tipos de personalidad son más probables que causen dificultades en el aula. Son los siguientes:
  - El preocupado;
  - El rígido y quisquilloso;
  - El desconfiado;
  - El narcisista;
  - El reservado;
  - El pasivo-agresivo;
  - El teatral;
  - El autoritario;
  - El charlatán;
  - El tímido.

Tratar cada uno de estos tipos de personalidad exige capacidades, tacto y psicología. Es útil imaginar las causas que motivan el comportamiento perturbador y cómo pueden inhibirse (por ejemplo, canalizando el rasgo de personalidad problemática en una expresión más positiva). He aquí algunas ideas más generales sobre la manera de tratar las situaciones generales de conflicto y problemas con personas:

- ❑ Hable sinceramente ofreciendo a la persona enfrentada con usted la oportunidad de hablar sinceramente.
- ❑ Detrás de cada personalidad difícil hay una necesidad insatisfecha. En el contexto de la capacitación, el capacitador puede determinar esta necesidad y quizás satisfacerla de modo total o parcial.
- ❑ Uno ha de ser capaz de decir “no” al comportamiento y “sí” a la persona, rechazando el comportamiento aberrante, pero manteniendo la relación con el participante.
- ❑ Determine el origen del conflicto y no solamente los síntomas. El capacitador debe procurar entender y explorar los motivos del conflicto o del comportamiento agresivo.
- ❑ Adopte una buena actitud de escucha. Trate a los participantes como adultos responsables y como iguales, pero si el conflicto persiste no tema mostrarse firme.
- ❑ Sea siempre consciente de su propia actitud hacia los alumnos con los cuales está en conflicto.



*Módulo 6*

## *Gestión de programas de capacitación*



## El capacitador como administrador

En los módulos anteriores aprendimos los métodos, aptitudes, herramientas y técnicas que aumentarán la eficacia de su trabajo como capacitador. Sin embargo, todo ello será inútil si no desarrolla también todas sus aptitudes de administrador. De hecho, impartir un curso de capacitación requiere una amplia planificación y gestión de las personas. La presentación más cuidadosa se irá por los suelos si los alumnos llegan tarde porque no se les indicó cómo llegar hasta el aula. Un maravilloso nuevo estudio de casos cuya preparación tomó mucho tiempo y esfuerzo se hundirá si usted no trajo suficientes notas impresas para todos.

Esta parte de su trabajo no es ni la más creativa ni la más divertida. Sin embargo, los beneficios de una planificación y preparación a fondo repercutirán en todo el proyecto, porque habrá que solucionar menos problemas y crisis durante el curso y usted podrá centrarse en su realización.

Además de las capacidades de planificación logística, usted deberá desarrollar la capacidad de gestionar a las personas. A menudo se coordinará con otros capacitadores. Si trabaja para una empresa de capacitación, pueden pedirle que gestione un grupo de capacitadores de la casa o independientes o que forme a nuevos capacitadores. Las herramientas de gestión de proyectos le ayudarán a gestionar los recursos y a cumplir los calendarios.

Por último, ningún curso está completo sin una etapa de evaluación. Las evaluaciones le proporcionan información esencial de respuesta. Le indicarán si usted ha cumplido sus objetivos y si los alumnos han llegado a sus metas, y le sugerirán maneras de mejorar el contenido, forma y realización del curso.

En el presente módulo trataremos los siguientes temas:

- Lugar de celebración;
- Logística;
- Conocer a sus alumnos;
- Dirigir a los capacitadores;
- Evaluación;
- Acreditación.

## Lugar de celebración

Es esencial establecer contacto anticipado con el lugar donde se celebrará el curso. Muchos cursos se celebran en locales de hoteles o de conferencias porque disponen de salas de reunión, restauración y alojamiento, lo que reduce al mínimo el número de proveedores de servicios con los que hay que tratar. Usted es un cliente del lugar donde se organiza el curso. Ellos necesitan saber cómo pueden servirle. Para asegurarse de que esto se cumple, tendrá que establecer una relación personal con el gerente del local. Identifíquese al llegar y tómese tiempo para sentarse con esta persona y explicarle sus necesidades y exigencias. Déle un programa con un horario preciso que indique las pausas para café, los almuerzos y la utilización de la sala de conferencias, especialmente si precisan sesiones de noche.

No olvide tampoco dar las gracias al gerente antes de irse, y comparta con él todas las reacciones que tenga sobre su estancia. Vale la pena tener una lista de buenos locales y podría ser útil mantener una pequeña carpeta sobre cada centro de conferencias u hotel que usted haya utilizado.

Si el cliente ha escogido el lugar de celebración asegúrese de que lo va a visitar o de que recibe suficiente información antes de dar su consentimiento. No hay nada peor que una sala que resulta demasiado pequeña para el número de participantes, o que es oscura o que se atiborra, especialmente si usted ha de pasar más de un par de días en ella. En tal caso, usted deberá poder explicar al cliente por qué el lugar de celebración propuesto no es adecuado y proponer uno distinto.

### **Salas**

Según sea el diseño del curso, quizá se necesite distribuir el grupo en salas pequeñas para la labor de grupo o para los grupos de debate. A la inversa, los ejercicios dinámicos experimentales o las simulaciones precisarán un espacio más amplio. Una sala de conferencias multifuncional, como las de muchos hoteles, tiene mamparas que pueden ponerse o quitarse para cambiar la configuración de la sala. Esto es ideal, pero no siempre están disponibles, por lo que el tamaño del grupo y sus necesidades logísticas deben quedar claramente definidas para que pueda elegir salas adecuadas. Cuidado con las salas de conferencia de hoteles mal equipados que las han instalado apretadas entre el comedor y un bar: es una pesadilla enseñar en ellas y deben rechazarse categóricamente.

### **Equipo**

Siempre es bueno llegar bien equipado para no depender de los servicios del lugar de celebración, que quizás sean inexistente. Prevea fotocopias extras de artículos, guiones y material de capacitación. Pregunte previamente si el lugar de celebración tiene bombillas de repuesto para el retroproyector o tráigase usted mismo una. También pida papel extra para rotafolios, por si se acaba. Asegúrese de que lleva tiza, rotuladores indelebles y rotuladores para pizarra blanca, si los precisa.

Si usted ha preparado su presentación en la computadora y quiere utilizar un proyector de vídeo, es mejor que lleve su propia computadora y su propio proyector, si lo tiene. Asegúrese de que sabe utilizar el proyector que proporciona el lugar de celebración y compruebe que dispone de todos los cables, enchufes, etc. Lleve un buen cable alargador, porque nunca se sabe dónde pueden estar situados los enchufes de la pared.

### **Pausas para café**

El café de las pausas se sirve a veces en la misma sala de conferencias. Si bien este sistema puede resultar conveniente, tenga en cuenta que los camareros que ponen las mesas de café pueden perturbar el final de la sesión o que la retirada y limpieza del servicio de café pueden retrasar el inicio de la sesión siguiente.

### **Almuerzo**

Quizás usted ha previsto que el almuerzo dure no más de una hora, para aprovechar mejor el día. Sin embargo, en muchas culturas el almuerzo se prolonga bastante tiempo, sin prisas; debería usted comprobar con el encargado de los banquetes o el servicio de restauración si es posible servir un almuerzo rápido. Una de sus obligaciones es preguntar a los participantes si tienen algún requisito dietético especial e informar de ello al hotel.

En algunas culturas, es normal servir vino o cerveza en el almuerzo. Si prefiere no servir bebidas alcohólicas, indíquelo al encargado.

### **Alojamiento**

Si el curso dura más de unos días y requiere que todos los participantes o algunos de ellos pernocten en el hotel, hay que organizar un paquete con alojamiento. El sistema habitual es que los participantes paguen comida y cama.

Sin embargo, si se ha organizado la capacitación para una sola empresa, ésta puede decidir incluir los gastos de todos en una factura general. Usted debe informarse sobre qué comprende esta factura general (sólo dormir y almorzar o también bebidas y cenas), para que pueda recordar a los participantes estos pormenores en la primera sesión del curso. El último día informe a los alumnos de la hora límite para abandonar las habitaciones y dónde pueden guardar su equipaje.

### ***Antes del curso***

Hay muchas cosas que deben tenerse presentes al organizar el lugar de celebración. Se indican a continuación las principales. También encontrará en el apéndice III la lista de verificación de estos preparativos.

- Facilite información clara sobre la configuración de la sala (véase en el módulo 5 una exposición de las diferentes opciones para estructurar el aula).
- Compruebe si dispone del equipo necesario para impartir el curso:
  - Retroproyector;
  - Rotafolio;
  - Pantalla;
  - Proyector de vídeo;
  - Cables de conexión, enchufes múltiples.
- Pida una mesa con agua y vasos.
- Pida una mesa adicional para depositar en ella sus materiales.
- Proporcione un calendario de su programa con una indicación clara del horario de las pausas para el café y el almuerzo.
- Pida el nombre de un responsable del lugar de celebración del curso (y las horas en que está disponible).
- Infórmese sobre la disponibilidad de una fotocopiadora y una computadora.

### ***Al llegar al lugar de celebración del curso***

- Localice los lavabos, salidas y salas de conferencia que vaya a utilizar.
- Infórmese sobre la disponibilidad de los empleados (para pedirles ayuda en cuanto a fotocopias y otras necesidades varias).
- Consiga una llave de la sala de conferencias.
- Pida que se limpie la sala en determinados momentos del día.
- Compruebe la disposición de la sala principal y de las salas para grupos.
- Asegúrese de que habrá agua y vasos.
- Compruebe que los rotafolios tienen papel y el número de ellos, y que hay rotuladores. Si utiliza una pizarra blanca compruebe que dispone de una esponja para borrar y rotuladores borrables.
- Verifique todo el equipo, especialmente todo el equipo electrónico.
- Entérese del funcionamiento de las luces y del sistema de calefacción y ventilación.
- Aprenda la manera de abrir las ventanas.

### ***Al marcharse***

- Asegúrese de que quita todo el material y las notas impresas sobrantes.
- Dé las gracias y comunique sus reacciones al gerente del lugar.
- Devuelva todas las llaves y asegúrese de que las salas están en orden.

## Logística

Cuando los participantes llegan al lugar de celebración del curso, usted deseará que todo funcione lo más suavemente posible. Hay varias cosas que usted puede hacer por adelantado para asegurarse de que los participantes saben dónde ir y lo que se espera que hagan, y para que se sientan bienvenidos y bien informados, además de recibir todo el material que necesitan. Se sentirán agradecidos al organizador por haber pensado en todos estos pequeños pormenores que garantizan un buen desarrollo del curso.

### *Carpeta de información*

Los participantes deben recibir una carpeta de información o carta de confirmación antes del programa. Si el curso se ha organizado para los empleados de una sola empresa, la empresa puede encargarse de gran parte de la labor de planificación, incluida la carpeta de información. Sin embargo, es el capacitador o la empresa capacitadora la que suele encargarse de preparar y enviar la información una o dos semanas antes de que empiece el curso.

Esta carpeta de información debe incluir una carta de bienvenida y los siguientes elementos:

- El título del curso.
- Los principales objetivos de la enseñanza.
- Un calendario del programa.
- Una breve biografía del capacitador o los capacitadores.
- Una lista de participantes.
- La dirección y número de teléfono del lugar de celebración.
- La hora en que se espera la llegada de los participantes.
- La etiqueta en el vestir: informal o de negocios.
- Los derechos de inscripción que deben pagarse allí mismo y el modo preferido de pago.
- Otros pormenores prácticos: transporte, llegada al hotel, dietas especiales.

En algunos seminarios ejecutivos la lista de participantes incluye una fotografía de los alumnos y una breve biografía de cada persona. Es caro hacerlo, pero se puede considerar la posibilidad si el grupo es pequeño. Una buena fotocopiadora es esencial para reproducir fotografías.

### *Mostrador de acogida*

Procure que se ponga un cartel en la zona de recepción del hotel o centro de conferencias para dirigir las personas a la sala de conferencias.

Si el grupo es grande, debe organizarse algún tipo de inscripción o control de llegada. Instale una mesa en una zona abierta cerca de la sala de conferencias donde usted pueda dar la bienvenida a los asistentes y verificar el nombre en la lista a medida que llegan. Éste es un buen momento para entregarles un distintivo de identidad, un programa detallado, una carpeta de capacitación, notas impresas, etc. Es importante que el mostrador de acogida esté bien organizado porque es allí donde el participante recibirá la primera impresión sobre el curso. En general, ocupan este mostrador empleados del hotel o del lugar de celebración, de este modo los capacitadores puedan concentrarse en otros pormenores de última hora.

Si no dispone de una mesa de conferencia, escriba un mensaje de bienvenida en el rotafolio y entregue los distintivos de identidad y las carpetas de capacitación a los participantes a medida que llegan a la sala.

### ***Distintivos***

Hay varios modelos de distintivos:

- Distintivos de plástico con un clip.
- Distintivos de plástico con imperdible.
- Distintivos pendientes de una cinta que cuelga alrededor del cuello.
- Distintivos adhesivos que se pegan a camisas o trajes.

El nombre que figura en el distintivo puede ser el nombre completo o el título y el apellido, el cargo y la empresa. Si el curso es muy informal, se puede pedir simplemente a los participantes que escriban con rotuladores el nombre propio sobre etiquetas adhesivas. Este enfoque puede fomentar una atmósfera informal que dé menos importancia al cargo y a la categoría. Sin embargo, usted deberá escoger el nivel de formalidad que sea más adecuado a la cultura en la que esté trabajando.

Si los participantes se sientan detrás de mesas, podría convenir también prever tarjetas con los nombres, fáciles de confeccionar con una cartulina gruesa de tamaño A5 doblada por la mitad. El nombre ha de escribirse con letras grandes, para que el capacitador lo pueda leer desde el frente de la sala y llamar a las personas por su nombre.

### ***Lista de participantes***

Debe prepararse una lista de participantes que incluya el apellido, título y empresa u organización para pasar lista el primer día. Esta lista ayudará también a los alumnos porque les pondrá en contacto con otros participantes después del programa. En esta perspectiva es útil incluir números de teléfono y direcciones de correo electrónico. Muy a menudo hay que corregir la lista de participantes; tenga una copia en la computadora para que pueda introducir los cambios antes de entregarla a los participantes cuando finalice el curso.

### ***Carpetas***

Las notas impresas se organizan mejor con una carpeta o un encuadernador de anillos. Deben tener un tamaño normalizado que quepa fácilmente en una cartera. Otra opción utilizada a menudo por las empresas de capacitación es entregar una cartera ligera de tela donde poner las notas impresas, notas sueltas y otros documentos que reúna el alumno. En la cartera puede imprimirse el nombre del curso y el logotipo de la empresa cliente o de la empresa de capacitación.

Al empezar el curso esta carpeta contendrá sólo los elementos necesarios para la introducción (pormenores prácticos, listas) y la primera sesión. Es mejor entregar las notas impresas a medida que se necesiten en lugar de hacerlo con anticipación.

Algunas directrices sencillas que deben aplicarse al planificar la carpeta:

- Imagínese a usted mismo utilizando la carpeta – piense en lo que le gustaría encontrar.
- No intente ponerlo todo en la carpeta.
- Incluya un bloc de notas para tomar notas. En el proceso de aprendizaje, las notas a mano son más importantes que las notas impresas.

- Asegúrese de que la carpeta es lo bastante grande para poder guardar en ella documentos adicionales.
- Si el curso ha sido organizado para una sola empresa, quizás desee que figure impreso en la carpeta su logotipo así como el logotipo, dirección y número de teléfono de la empresa de capacitación.
- Si utiliza encuadernadores de anillas asegúrese de que todos los documentos que esté distribuyendo tengan ya el número correcto de agujeros perforados o tráigase una perforadora.

## Durante las sesiones de capacitación

### *Horario*

Los participantes deben saber siempre en qué punto están del calendario del curso. Puede hacer una referencia al calendario que ha distribuido o puede mostrar en la transparencia la etapa a que ha llegado el programa. Los alumnos deben saber la duración que tendrá la sesión y cuál es el siguiente paso o la siguiente pausa. Es esencial una gestión estricta del tiempo durante el programa. Esto no significa que no pueda alargar más una sesión, pero es importante comunicarlo si decide hacerlo.

Cumpla el horario con puntualidad y pida lo propio a los participantes. Cuando les envía a las pausas o a los trabajos de grupo, déjelos tiempo para que vuelvan. Llámeles una vez acabada la pausa o circule entre los grupos para recordarles que se acabó el tiempo de preparación.

De modo parecido, comuníquoles exactamente cuánto tiempo tienen para una presentación y avíseles por adelantado que se acerca el final del tiempo concedido. Mantenga el horario estrictamente.

Algunos capacitadores llegan con un reloj que ponen sobre la mesa; otros con un temporizador de cocina o incluso con un reloj de arena.

La importancia de la puntualidad debe quedar clara desde el principio de la sesión. Hay algunos trucos para asegurarse de que las personas sean puntuales. Si los participantes se conocen bien, puede poner en evidencia a los rezagados pidiéndoles que cuenten un chiste delante de todos, por ejemplo. O puede iniciar la sesión con una pequeña pregunta dirigida a los rezagados.

### *Notas impresas*

Los materiales para entregar deben estar bien organizados de modo que usted sepa exactamente qué debe distribuir y en qué momento. El momento de distribuir las notas impresas usted decidirá basándose en cómo van a utilizarse. Si deben servir como recordatorio del contenido de una presentación se entregarán después de la presentación. Si se necesitan para ejercicios prácticos, estudios de casos, representación de papeles o evaluaciones se entregarán antes de estos ejercicios.

Deje las notas impresas delante del asiento de cada participante durante las pausas. Cuando se reanude la sesión, explique para qué sirven y cuándo las deben consultar. En general, las personas prefieren tomar las notas impresas y mirarlas inmediatamente; esto no sólo desvía la atención de lo que se está diciendo, sino que produce un ruido de fondo molesto. Si desea que los alumnos esperen antes de leer las notas impresas, dígalo.

Si en su presentación utiliza retroproyectores o diapositivas, informe a los participantes de que se les entregará después una copia de las diapositivas. Esto es muy práctico si las diapositivas contienen muchos datos, definiciones y acrónimos complejos. Los participantes tienden a interrumpir al capacitador

pidiendo tiempo para transcribir información importante, lo que frena la presentación. Prevea esta necesidad anunciando que tendrán una copia impresa de las diapositivas después de la presentación. De esto modo podrán concentrarse mejor en lo que usted esté diciendo.

Puede distribuir también copias de las diapositivas antes de iniciar la presentación y proponer que se tomen notas directamente de las notas impresas. Le sugerimos que imprima cuatro diapositivas por página dejando espacio para las notas: las diapositivas detalladas seguirán siendo leíbles, pero ocuparán menos espacio en el papel.

### ***La sala***

La sala (o salas) en la que se celebra el curso debe estar siempre limpia y arreglada. La sala debe dar una sensación de orden y limpieza. Pida al encargado del lugar que limpie y airee la sala durante las pausas largas.

- Hay que llenar los jarros de agua y cambiar los vasos;
- Hay que vaciar las papeleras;
- Hay que apilar los documentos;
- Su mesa debe estar bien ordenada;
- Los materiales para entregar deben estar organizados;
- Las sillas y mesas deben ponerse en su lugar;
- Los rotafolios deben reponerse y estar en su lugar.

### ***Equipo audiovisual***

Debe saber cómo utilizar bien todo el equipo audiovisual. El capacitador que cada vez pasa unos minutos luchando para conectar la computadora al proyector o que empieza una sesión poniendo una transparencia al revés en el retroproyector da una impresión lamentable. Infórmese con un técnico si no está seguro de cómo funciona el equipo y practique hasta que lo haya aprendido.

Evite dejar prendido el retroproyector cuando no se utiliza, porque la luz distrae y el aparato tiende a recalentarse. Aprenda a enfocar la imagen.

Al utilizar diapositivas o transparencias de retroproyector, no se ponga de espaldas al público. Lea las diapositivas en la pantalla de su computadora o en el cristal de retroproyección.

Puede ser útil tener un puntero láser para indicar pormenores de las diapositivas. Con las transparencias puede utilizar como puntero un palito o un lapicero.

Si utiliza micrófonos:

- Aprenda cómo conectarlos y apagarlos;
- Pruébelos antes y compruebe el volumen de su voz;
- Si se desplaza por el aula, vigile su posición para que no genere el silbido agudo producido por la retroacción de los altavoces con el micrófono;
- Lleve baterías adicionales si utiliza un micrófono sin hilos;
- Aprenda a utilizar una unidad de mezcla.

Si utiliza videos:

- Asegúrese de que el video está conectado y de que sabe prender el sistema;
- Pruebe el equipo y haga una pasada de su video;

- Desplace las escenas hacia delante y hacia atrás hasta el punto de partida;
- Compruebe el sonido;
- Posicione la pantalla o aparato de TV para que todos puedan verla;
- Aprenda a parar y a hacer pausa en el vídeo.

### **Trabajo de grupo**

Puede perderse mucho tiempo organizando un trabajo de grupo. Para evitar esta pérdida se pueden formar los grupos por anticipado proporcionando una lista de grupos y participantes en una diapositiva, transparencia de retroproyector o rotafolio.

Si usted pide a los participantes que formen grupos ellos mismos, fije un plazo breve para que esto no les tome demasiado tiempo. También pueden formarse grupos al azar contando las personas: para formar tres grupos se numera a los participantes diciendo “uno, dos, tres; uno, dos, tres” y señalando con cada número a una persona. Los “unos” forman el primer grupo, los “dos” el segundo grupo y los “tres” el tercero. Es una buena táctica para mezclar los grupos, porque las personas tienden a sentarse con los amigos.

Antes de formar grupos decida lo siguiente:

- Cómo se organizarán los grupos;
- Qué materiales necesitarán para trabajar juntos, como notas Post-it, notas impresas, etc.;
- Dónde trabajarán;
- Qué materiales deberá haber en el espacio de trabajo (rotafolio, pizarra blanca, etc.);
- Tiempo asignado para la actividad de grupo;
- En qué momento los grupos deben comunicar sus respuestas.

Cuando las personas trabajan en grupos hay que darles una misión clara. Aunque usted haya dado instrucciones muy claras en la sesión plenaria, siempre vale la pena pasearse entre los grupos, responder a preguntas y asegurarse de que han entendido el cometido y están trabajando. El grupo debe saber dónde puede encontrarle si necesita su ayuda.

Si el proceso que usted está aplicando es nuevo para usted, podría convenir que se quedara un rato en el grupo y viera cómo se está desarrollando el proceso.

---

## **Conocer a sus alumnos**

Antes de iniciar un programa, usted debe tener una idea bastante clara sobre el público con que se enfrentará: sus antecedentes, sus expectativas, su experiencia y la empresa o empresas donde trabajan. Esto le ayudará a adaptar el curso a los alumnos.

Parte de la preparación consiste en reunir cierta información sobre la empresa donde trabajan, qué hacen y por qué están asistiendo al curso. Esta información le ayudará a ajustar los ejemplos y la aplicación práctica de su enseñanza de modo que resulte útil para los alumnos. De modo semejante, saber a qué se dedican le permitirá explotar su experiencia y sus conocimientos.

Una manera de saber más cosas sobre el grupo es pedir que rellenen un cuestionario. En el apéndice IV hay dos cuestionarios usuales de precurso que le ayudarán a reunir información útil.

A veces esta información puede servir para crear grupos pequeños, porque permite poner juntos a participantes de los mismos sectores industriales o por el contrario conseguir una combinación de conocimientos y experiencias.

Los cuestionarios del apéndice IV son sólo ejemplos y usted puede añadir cualquier tipo de pregunta que considere apropiada y útil.

## Dirigir a los capacitadores

Seleccionar el tipo adecuado de capacitador para el programa que usted ha planificado y diseñado es esencial para garantizar la calidad de la ejecución. Es probable que usted deba enfrentarse con las siguientes situaciones:

- Usted desarrolló el contacto con el cliente, usted ha diseñado el curso y usted lo impartirá.
- Su empresa de capacitación tiene una plantilla permanente de capacitadores, y usted podrá escoger entre un grupo de personas a las que conoce y a las que usted ha formado.
- Su empresa de capacitación trabaja con capacitadores independientes, a los que se contrata si los necesita y cuando los necesita.

Como es lógico, la primera situación es la más fácil de manejar porque usted tiene el control total del programa, conoce al cliente y sabe cuáles son sus capacidades.

La segunda y tercera situaciones requieren más capacidades de dirección, porque usted deberá tratar con profesionales a los que quizás conozca bien o no. Usted estará encargado de informar a los capacitadores sobre lo que se espera de ellos, y quizás se le pida que forme a estos capacitadores antes de que ellos puedan salir a formar a otras personas.

## Formar e informar a los capacitadores

### *Informar a los capacitadores*

Tanto si utiliza personal permanente como si utiliza a capacitadores independientes, usted deberá facilitar al capacitador determinada información esencial sobre el cliente o clientes con quienes va a trabajar, por ejemplo:

- Qué hace el cliente;
- Cuál es su posición en el mercado;
- Quiénes son sus competidores;
- Las personas importantes con quienes ponerse en contacto en la empresa cliente: sus ideas sobre el curso, su influencia dentro de la empresa y sobre el proyecto de capacitación;
- Los programas de capacitación que la empresa ha ejecutado en el pasado;
- La historia de la preparación del programa (si es un programa adaptado), cómo nació el proyecto, etc.

Es importante facilitar al capacitador información sobre el cliente antes del curso, pero es también muy esencial que toda la información crítica reunida durante el curso se transfiera a la organización de capacitación. En las grandes empresas de capacitación hay vendedores actuando como gerentes de cuentas de clientes que se ponen en contacto con ellos y luego facilitan la recopilación de información, antes del curso, durante el curso y después de él.

## ***Formación de capacitadores***

Si un programa de capacitación es nuevo, usted necesitará probablemente formar a capacitadores que lo imparten. Para un programa de tres días, los capacitadores reciben normalmente nueve días de capacitación. Quizá le parezca mucho tiempo, especialmente si los capacitadores son experimentados y han impartido cursos semejantes con anterioridad. Sin embargo, regatear esfuerzos para formar a los capacitadores puede tener consecuencias desastrosas para la calidad del curso.

Los programas de “formación de capacitadores” requieren una preparación y planificación a fondo. Los nueve días necesarios para realizar un programa de tres días se organizarían del modo siguiente:

- Días 1 y 2: los capacitadores siguen el programa del curso desde el punto de vista del participante, con la diferencia de que tres días de capacitación se condensan en dos.
- Días 3 y 4: se estudia el programa sesión por sesión para que los capacitadores comprendan el contenido, lean los materiales, aprendan las herramientas y practiquen las simulaciones, los estudios de casos y las demostraciones.
- Días 5 y 6: se repasan presentaciones, introducciones de ejercicios, informes finales.
- Días 7 y 8: se repasa todo el programa.
- Día 9: se repasan cuestiones de logística y perfiles de clientes.

Los programas de formación de capacitadores pueden ser muy dinámicos. Son realmente una situación de aprendizaje privilegiado para los capacitadores que consiguen practicar, repasar y recibir las reacciones de sus colegas o de un capacitador superior. Si usted trabaja en un programa de capacitación largo como el que se acaba de esbozar, quizás desee incluir un pequeño ejercicio de creación de equipos para fortalecer la sensación de pertenencia de los capacitadores.

## ***Programas piloto***

Al ejecutar un nuevo programa puede ser útil ponerlo a prueba con un público que le ofrezca reacciones críticas fiables: es lo que se llama un programa piloto. Las reacciones críticas le ayudarán a perfeccionar el contenido, métodos, velocidad, herramientas, etc. El público puede estar formado por capacitadores y observadores, o por cualquier persona que tenga influencia o capacidad de adoptar decisiones en la empresa u organización.

Hay varias maneras de organizar un programa piloto:

- Usted ejecuta el programa como si fuera para el público real. Al final de la sesión se celebra una sesión larga para comentar las reacciones.
- Usted dedica cierto tiempo a preparar informes finales después de cada módulo. Este es un buen método para programas largos, pero el alumno puede sentir una cierta esquizofrenia porque no sabe cuándo se espera de él que actúe como participante o como evaluador.
- Usted ejecuta el programa para el público real, pero se invita a varios observadores a mezclarse con él y a tomar notas. Después de cada módulo, o al final del curso, usted se reúne con los observadores y recibe sus reacciones.

Además de suministrar las reacciones de respuesta que permitirán mejorar el curso, los programas piloto pueden ser también útiles para formar a un nuevo

capacitador o para persuadir a un cliente reacio. Si usted espera que el curso se desarrolle muchas veces, puede incluir en él como público a todos los capacitadores que participarán en el proyecto.

Las reacciones de respuesta a un programa piloto pueden comunicarse de modo verbal, al finalizar la sesión, o por escrito, al cabo de una semana. Este margen de tiempo permite a los observadores desarrollar una comprensión más profunda de la experiencia.

Si usted tiene una serie de programas ejecutándose simultáneamente, prevea realizar el programa piloto dos o tres semanas antes de la primera celebración real del curso de modo que disponga de tiempo suficiente para ajustar el diseño del programa, los materiales, etc.

### ***Manual del capacitador***

Del mismo modo que los participantes reciben una carpeta de participante, los capacitadores deben tener un manual del capacitador para poder trabajar con él. El manual les guiará durante todo el curso. Disponer de un buen manual para un programa garantiza también que el programa podrá reproducirse varias veces con un mínimo de cambios. Si usted está encargado de preparar este manual debe prestar atención a las siguientes directrices:

- Describa los ejercicios de modo completo: subraye los puntos en que deben prepararse informes, mencione las actividades alternativas, ofrezca ejemplos e ilustraciones.
- No escriba las clases completamente, pero proporcione los puntos esenciales que apoyan los datos.
- Prepare las clases con un texto dividido en incisos e incluya diapositivas de presentación o transparencias.
- Prepare algunas preguntas que se harán a los alumnos, y sus respuestas.

Debe incluirse en el manual del capacitador una copia de todas las notas impresas del curso.

Conserve una copia maestra de todos los documentos del curso en la oficina. Si el curso evoluciona a lo largo del tiempo, conserve una copia maestra de cada sesión, a fin de seguir el curso de los cambios. Esto requiere, como es lógico, un sistema de archivo bastante organizado.

## **Gestión de los proyectos**

Como hemos visto hasta ahora, ejecutar un programa de capacitación puede ser una tarea bastante compleja que le obligue a rastrear numerosos pormenores logísticos de poca entidad, así como la ejecución del plan, la formación y la gestión de los capacitadores, etc. Los métodos de gestión de proyectos son muy útiles para introducir orden en la preparación y ejecución del curso, porque con ellos se priorizan, escalonan y asignan las responsabilidades de cada tarea. Una buena herramienta de visualización es el diagrama Gantt.

### ***Los diagramas Gantt***

El diagrama Gantt es como un calendario donde figuran todas las tareas necesarias para preparar, iniciar y entregar un proyecto. El diagrama Gantt indica cuándo hay que empezar una tarea, cuándo hay que finalizarla y el número de días necesarios. Esto le hace posible planificar los recursos y fijar plazos para cada paso del proceso. Usted puede evaluar rápidamente el número de días de trabajo necesarios y utilizar esta estimación para calcular sus costos.

<b>Figura 19 Diagrama de Gantt simplificado</b>					
Tarea	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Solicitud de análisis	1 día				
Estudio de viabilidad	3 días				
Concepto del curso	1 día				
Aprobación del concepto del curso	31 de ene				
Primer proyecto del curso		5 días			
Aprobación del curso		19 de feb			
Preparación de materiales			8 días		
Aprobación del cliente			2 días		
Selección de capacitadores		20 de feb			
Preparación de la formación de capacitadores			4 días		
Formación de capacitadores			7 días		
Ejecución del programa piloto				2 días	
Aprobación final del diseño				21 de abr	
Inicio: primer programa					1º de mayo
Segundo programa					15 de mayo

### Planificadores

La coordinación entre los capacitadores y la empresa de capacitación puede facilitarse mucho utilizando un simple planificador mural. El planificador mural asigna una fila a cada capacitador y tiene columnas para los días de la semana o para las semanas de un mes. En cada casilla del planificador usted indica dónde estará el correspondiente capacitador aquel día concreto y qué curso estará impartiendo. El planificador le sirve también para ver con una ojeada dónde están los capacitadores y consultores y qué están haciendo. Puede también distribuir un ejemplar impreso del planificador a todos los capacitadores y consultores.

### Contratación de capacitadores

Si usted está trabajando con capacitadores o consultores independientes, deberá acordar en un contrato las condiciones que se aplicarán durante el tiempo que trabajen juntos. Contratar personal independiente es un sistema rentable para emplear a personas cuando se las necesita, especialmente en la etapa inicial de un nuevo negocio de capacitación o consultoría. Sin embargo, dirigir a los capacitadores independientes puede ser una tarea compleja: la relación puede empeorar rápidamente si el profesional independiente no presta el servicio con la calidad que usted espera, actúa de modo poco ético o discute las condiciones de pago. Hay que decir que a veces la culpa es del empleador que quizás no ha informado adecuadamente al capacitador o que ha dejado sin definir algunas condiciones del contrato.

Antes de contratar a un profesional independiente, usted precisa aclarar las condiciones de la colaboración para que no pueda haber malentendidos. La relación con un capacitador independiente es una relación comercial. Se paga al capacitador por sus conocimientos y experiencia, pero esta persona también

siente satisfacción al aplicar estos conocimientos y experiencia y al ver que pertenece a una red profesional interesante y dinámica. Como en toda relación comercial, es esencial la comunicación para construir una asociación sólida con el capacitador independiente, una relación en la que esta persona actúe de modo activo y dinámico.

En el contrato con el capacitador independiente hay que ponerse de acuerdo sobre lo siguiente:

- Duración del contrato: si está contratando al capacitador para un número fijo de días de trabajo durante un año o sólo mientras dure el contrato.
- Función y responsabilidades del capacitador.
- Honorarios: muchas empresas pagan por días de curso, incluidos los viajes de ida y vuelta al lugar de celebración (pero no por la preparación), y la mitad de los honorarios diarios por la participación en un posible programa de formación de capacitadores. Los honorarios podrían ser también por hora, si procede.
- Condiciones de pago.
- Condiciones de terminación, si el cliente cancela un programa o la evaluación que hace del capacitador es negativa.
- Reembolso de los gastos (viajes, alojamiento, comida, utilización de equipo personal, como equipo informático o audiovisual).
- Expectativas en cuanto a la preparación.
- Código ético.
- Derechos de autor del material de capacitación que el capacitador independiente ha preparado para el curso.
- Acuerdo de confidencialidad sobre el cliente, el material y los participantes.

A menudo se incluyen en el contrato cláusulas sobre no-competencia para asegurarse de que el capacitador independiente, durante un determinado período de tiempo, no aceptará encargos de un cliente para el cual está trabajando contratado por usted. De hecho, los capacitadores independientes tienen a menudo su propia empresa y tarjeta de visita, y aprovecharán la oportunidad de estar en la oficina de un cliente para promover sus propios servicios. Con frecuencia el cliente pedirá al capacitador que preste otros servicios sin pasar por usted. Diga claramente al capacitador independiente cómo espera usted que se comporte en tal situación. Pueden acordar por ejemplo que el profesional independiente acepte trabajo adicional de un cliente pero que le pague honorarios de presentación, porque usted realizó el trabajo difícil de obtener de entrada ese cliente. O usted puede estimular sus dotes de promoción ofreciéndole unos honorarios por cualquier negocio que le aporte, y contratarle para impartir la capacitación.

Una buena manera de atraerse a profesionales independientes para que participen activamente en una red es organizar sesiones de formación de capacitadores con ellos. El consultor independiente se dará cuenta del valor de la relación y a su vez invertirá en ella.

En muchos casos, el capacitador puede mejorar el programa con material o herramientas personales. Sea imparcial y reconozca su aportación.

En algunos casos el cliente pide que la empresa de capacitación firme un acuerdo de confidencialidad porque puede conocer información, datos o tecnología que es delicada y confidencial. Si usted está trabajando en una sociedad legalista, debe decidir si el profesional independiente o el capacitador de personal debe firmar también este acuerdo.

## Evaluación

Desde el punto de vista del capacitador, el objeto de la evaluación es recibir las reacciones de los participantes sobre lo que funcionó bien, lo que no funcionó bien y lo que precisa mejoramiento. Desde la perspectiva del cliente (si el cliente es una empresa) el objeto de las evaluaciones es calibrar qué valor añadió a la empresa la inversión en capacitación y comprobar la calidad del servicio de capacitación.

Con demasiada frecuencia las evaluaciones son simples ejercicios para que los capacitadores y los clientes “se sientan bien”, y los datos no se analizan en realidad nunca. Para que los datos sean útiles hay que definir claramente el objeto de la evaluación. Los alumnos deben ser conscientes de su importancia y llenar los formularios concienzudamente.

Las evaluaciones pueden realizarse en momentos diferentes, durante el curso o después de finalizar éste:

- En el mismo lugar, verbalmente;
- En el mismo lugar, por escrito;
- Unos días después del programa, cuando los participantes han vuelto a su oficina;
- Unos meses después del programa, cuando se ha reemprendido el trabajo normal.

Usted puede evaluar cosas distintas:

- Los conocimientos y capacidades de los participantes;
- El curso;
- El proceso de capacitación.

Donald Kirkpatrick<sup>6</sup> ha identificado cuatro niveles de evaluación por orden de complejidad e importancia:

- Nivel 1: Reacción;
- Nivel 2: Aprendizaje;
- Nivel 3: Comportamiento;
- Nivel 4: Resultados.

La evaluación de **nivel 1** tiene por objeto obtener las reacciones espontáneas de los participantes o clientes sobre el curso, el proceso, la realización y el material de capacitación.

La evaluación de **nivel 2** evalúa lo que los participantes han aprendido del curso. Estos dos niveles de evaluación se llevan a cabo al final del curso o al cabo de unos días.

La evaluación de **nivel 3** estudia el cambio de comportamiento, preguntando si los participantes están haciendo las cosas de modo distinto en el trabajo como consecuencia de la capacitación. ¿Son visibles estos cambios, pueden medirse? Para evaluar los cambios de comportamiento la reacción de respuesta debe correr generalmente a cargo de terceras partes, colegas o supervisores. Puede evaluar la demostración de aptitudes “duras”, aptitudes “blandas”, trabajo de equipo, etc.

<sup>6</sup> Donald Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs*. Washington, D.C., American Society for Training and Development, 1975.

La evaluación de **nivel 4** mide los resultados del cambio de comportamiento y cómo afectan la eficacia de la organización. Esto es a menudo difícil de evaluar, porque no es evidente qué mejoramientos pueden atribuirse a la capacitación y qué mejoramientos a otros factores. Las evaluaciones de nivel 3 y nivel 4 se llevan a cabo varios meses después de finalizar el curso. En muchas empresas el departamento de recursos humanos se encargará de enviar a las personas al curso de capacitación y de evaluar la eficacia de la capacitación impartida. Pueden delegar esta responsabilidad al capacitador o a la empresa de capacitación si la relación de trabajo existente es estrecha y a largo plazo.

## Evaluaciones inmediatas

Al finalizar el curso, usted debe reservar un período breve para recibir información de respuesta inmediata, verbalmente o por escrito.

Las evaluaciones verbales son más interactivas y puede pedir más aclaraciones o pormenores que en la evaluación por escrito. Tenga en cuenta que en algunas culturas los participantes se mostrarán reacios a expresar sus críticas, y por consiguiente usted no oirá más que alabanzas más o menos sinceras. Sin embargo, las evaluaciones verbales pueden ser un medio agradable de dar por concluido el programa.

Recuerde que las evaluaciones inmediatas tienen ciertas limitaciones:

- Se refieren a la adecuación y calidad del curso, pero no a la utilidad de la capacitación para el participante en su lugar de trabajo;
- Son subjetivas;
- Los participantes no se distancian críticamente del curso.

Las evaluaciones por escrito pueden ser simples cuestionarios (media página) o más complejos (pero no más de dos páginas). Pueden utilizarse varios formatos; véase los ejemplos del apéndice V. Los cuestionarios deben tener por objetivo reunir información sobre: la comunicación previa al curso, la disposición del curso, la realización, los materiales y todo lo que pueda resultarle útil para diseñar futuros cursos.

## Contenido del cuestionario

Las preguntas deben estar redactadas de manera sencilla, con una sola idea por pregunta. Evite preguntas complejas del tenor: “¿Qué calidad tenían los materiales del curso (notas impresas, retroproyecciones, vídeo, presentaciones, estudios de casos ...)?” Formule en lugar de ello una pregunta para cada uno de los aspectos en que esté interesado.

Las preguntas deben pasar de lo específico a lo general. No empiece diciendo: “¿Cómo evaluaría usted la calidad general de este programa?” Es mejor ir construyendo la imagen general empezando con los componentes que constituyen un buen programa.

Los cuestionarios suelen incluir preguntas sobre los siguientes aspectos del curso:

- Información previa al curso: ¿recibió usted antes del curso suficiente información sobre los objetivos de la capacitación y su contenido?
- Condiciones materiales del curso:
  - Calidad del lugar de celebración del curso;
  - Calidad de la organización y la logística.
- Calidad de la realización y la facilitación.

- Ritmo: ¿era demasiado rápido o demasiado lento?
- Duración: ¿fue suficiente el tiempo asignado para tratar la materia?
- Horario: ¿estaba el curso programado para demasiado tarde, para demasiado temprano?
- Adecuación para los receptores:
  - ¿Respondió esta capacitación a sus necesidades? (Esta pregunta está centrada en los alumnos.)
  - ¿Se alcanzaron los objetivos que se fijaron al principio del curso? (Esta información se centra en la realización.)
- Satisfacción general:
  - ¿Está usted satisfecho con el curso?
  - ¿Recomendaría usted este curso a otras personas?

## Elección del formato de evaluación

Hay dos tipos de información que usted puede reunir: cualitativa y cuantitativa. La aportación cualitativa será a menudo más rica y abarcará observaciones y sugerencias, pero tardará más en completarse. Las evaluaciones cuantitativas piden a los participantes que puntúen los aspectos del curso según una escala. Las respuestas pueden analizarse luego y compararse como una encuesta de opinión. Estas preguntas de clasificación pueden también llenarse rápidamente. Usted puede decidir combinar las preguntas de clasificación con preguntas cualitativas abiertas pidiendo a los alumnos que justifiquen las calificaciones dadas.

### Escalas

*Hay varias opciones para puntuar, según el número de puntos que desee en la escala: un intervalo de 1 a 5 o de 1 a 4 proporciona generalmente suficiente pormenor. Deberá preferir una escala de puntuación que resulte familiar a los participantes por ser la utilizada en su época escolar – esto varía considerablemente de un país a otro. En el cuadro 11 se proponen unas cuantas opciones distintas.*

Cuadro 11 Escalas de puntuación de 5 niveles				
Muy malo	Malo	Normal	Bueno	Muy bueno
--	-	0	+	++
1(-)	2	3	4	5 (+)
E	D	C	B	A

- Aunque a usted le parezca evidente, explique siempre qué significa escoger un número; en algunas culturas 1 es una buena nota y 5 una mala nota, mientras que en otras partes es a la inversa. Si utiliza una escala numérica añada el signo “-” o “+” para indicar el orden.
- Una escala de 1 a 4 no permite una respuesta neutral (ni buena ni mala) mientras que en una escala de 5, el número 3 se considera a menudo como una respuesta normal.

Otra cuestión que se plantea con frecuencia es si el cuestionario debería ser anónimo o no. Puede dejar esta decisión a los participantes indicando que el formulario puede entregarse anónimamente, en cuyo caso no debe llenarse la casilla del nombre.

---

## Acreditación

### *Entrega de diplomas y certificados*

La acreditación es la prueba de que el sujeto ha alcanzado un cierto nivel de aptitudes y conocimientos en una materia dada. Las escuelas superiores, universidades, asociaciones profesionales y muchos órganos del Estado entregan acreditaciones a personas, empresas e instituciones. Médicos, arquitectos y profesores están todos acreditados, lo que permite utilizar con confianza sus servicios sabiendo que diagnosticarán nuestra enfermedad correctamente, construirán una casa sólida o enseñarán bien a nuestros hijos.

Un diploma es un documento oficial entregado por una institución autorizada para ello por el Estado, el Ministerio de Educación o una asociación profesional. Un grupo de expertos fija los criterios para obtener el diploma. Para poder conceder diplomas es preciso que la correspondiente institución oficial examine y acredite el centro de enseñanza.

Sin embargo, en muchos países la industria de la enseñanza está poco reglamentada o controlada. Los certificados y diplomas entregados por los centros de capacitación pueden valer apenas el papel en que se han impreso. En tal caso, en lugar de entregar un diploma, que puede dar al alumno una idea equivocada del valor de la certificación, probablemente sea mejor entregar un “certificado de asistencia”. Este documento demuestra que el alumno ha asistido al curso y lo ha completado con éxito. En el documento debe figurar el nombre del alumno, el lugar, fechas y título del curso de capacitación al que asistió, y debe estar firmado por el director de la institución de capacitación. Estos certificados sirven también como premio simbólico por haber finalizado el curso.

### *Recibir la acreditación del centro de enseñanza*

Usted, en su calidad de capacitador, puede utilizar herramientas y exámenes que son propiedad intelectual de instituciones bien conocidas, que los crearon y los venden. A menudo estas instituciones obligan a quien quiere utilizar sus herramientas a obtener credenciales: éste es el caso de la capacitación Positional Leadership, de Meyers Briggs, de Herman Brain Dominance y de muchas otras. Para obtener credenciales es preciso seguir un curso de capacitación y demostrar que la persona es plenamente capaz de aplicar el proceso o el análisis requerido para utilizar la herramienta de enseñanza o examen. Luego obtiene usted una “licencia” para utilizar estos elementos y tener acceso a los datos informáticos, actualizaciones o investigaciones, según proceda. Usted quizás desee investigar qué herramientas le podrían servir y quizás decida conseguir la acreditación.

Es importante que usted, en su calidad de capacitador y consultor, respete la propiedad intelectual de los procesos y herramientas. La acreditación es una manera de garantizar la calidad y de evitar los usos indebidos. Los consultores y capacitadores que se ganan la vida con su intelecto deberían respetar con mayor motivo la propiedad intelectual de los demás.



## Apéndice I

### Temas de consultoría

<b>Gestión general</b>	Administración en sentido amplio o a nivel del propietario	<input type="checkbox"/> Determinación y esclarecimiento de los objetivos de la empresa <input type="checkbox"/> Servicios de secretaría de la empresa <input type="checkbox"/> Composición y procedimientos de la junta <input type="checkbox"/> Planificación empresarial o estratégica <input type="checkbox"/> Dirección atendiendo a objetivos <input type="checkbox"/> Sucesión planificada de la dirección <input type="checkbox"/> Planificación del crecimiento <input type="checkbox"/> Búsqueda y evaluación de adquisiciones <input type="checkbox"/> Planificación de la desinversión <input type="checkbox"/> Formulación de políticas
	Administración a nivel ejecutivo	<input type="checkbox"/> Programas de reducción de costos <input type="checkbox"/> Estudios económicos <input type="checkbox"/> Estudios de localización de fábricas o filiales <input type="checkbox"/> Análisis de auditoría administrativa o SWOT <input type="checkbox"/> Sistemas de control administrativo <input type="checkbox"/> Desarrollo administrativo <input type="checkbox"/> Planificación y ejecución de sistemas <input type="checkbox"/> Estructura organizativa <input type="checkbox"/> Planificación y control de proyectos <input type="checkbox"/> Desarrollo administrativo
<b>Gestión administrativa</b>	Formación e inscripción de empresas	
	Administración de oficinas	<input type="checkbox"/> Sistemas, desarrollo y control administrativos <input type="checkbox"/> Estudios sobre organización y métodos
<b>Gestión financiera</b>	Contabilidad financiera	<input type="checkbox"/> Sistema de contabilidad <input type="checkbox"/> Diseños del sistema de contabilidad financiera <input type="checkbox"/> Contabilidad electrónica, computarización <input type="checkbox"/> Gestión del flujo de caja y del capital de explotación <input type="checkbox"/> Informes financieros

	Contabilidad administrativa	<input type="checkbox"/> Sistema de contabilidad de costos <input type="checkbox"/> Control de costos <input type="checkbox"/> Análisis de precios por costo y volumen <input type="checkbox"/> Presupuestación y control contable <input type="checkbox"/> Análisis financieros <input type="checkbox"/> Planificación a largo plazo <input type="checkbox"/> Gestión de la inversión de capital
<b>Ingeniería de la unidad industrial</b>	Desarrollo de equipos e instalaciones	<input type="checkbox"/> Ingeniería de planos y esquemas de trazado <input type="checkbox"/> Evaluación del equipo nuevo <input type="checkbox"/> Rehabilitación y renovación de fábricas <input type="checkbox"/> Ingeniería de la seguridad
	Planificación del mantenimiento preventivo	
<b>Gestión de la producción</b>	Métodos de producción	<input type="checkbox"/> Elección de la tecnología o del proceso de producción <input type="checkbox"/> Métodos de producción y mejoramiento de procesos <input type="checkbox"/> Diseño de ayudas a la producción y herramientas de producción <input type="checkbox"/> Buena práctica manufacturera <input type="checkbox"/> Reestructuración de empleos <input type="checkbox"/> Estudio, medición y control del trabajo <input type="checkbox"/> Condiciones de trabajo y su mejoramiento <input type="checkbox"/> Planes de bonificación con incentivos y por productividad
	Gestión de la producción y los procesos	<input type="checkbox"/> Planificación y control de la producción <input type="checkbox"/> Planificación y control del inventario <input type="checkbox"/> Mejoramiento de la productividad <input type="checkbox"/> Control y garantía de calidad <input type="checkbox"/> Control, utilización y gestión de desechos <input type="checkbox"/> Control del medio ambiente
	Técnicas	<input type="checkbox"/> Investigación operacional <input type="checkbox"/> Gestión de la calidad total <input type="checkbox"/> Justo a tiempo <input type="checkbox"/> Decisiones sobre producción o compra <input type="checkbox"/> Análisis e ingeniería del valor <input type="checkbox"/> Análisis de redes <input type="checkbox"/> Enfoque y desarrollo de sistemas <input type="checkbox"/> Normalización
<b>Investigación y desarrollo</b>	Producto	<input type="checkbox"/> Diseño y desarrollo de productos <input type="checkbox"/> Desarrollo de envases <input type="checkbox"/> Desarrollo de sustitutos de materias primas y componentes <input type="checkbox"/> Ensayos sobre vida de los productos
	Proceso	<input type="checkbox"/> Diseño, desarrollo y mejoramiento de procesos <input type="checkbox"/> Investigación sobre control de procesos

	Desarrollo de programas de I y D	
<b>Gestión de ventas y comercialización</b>	Gestión de ventas	<input type="checkbox"/> Planificación y control de ventas <input type="checkbox"/> Gestión de la distribución <input type="checkbox"/> Gestión de la plantilla de ventas <input type="checkbox"/> Capacitación para ventas
	Gestión de comercialización	<input type="checkbox"/> Investigación de mercados <input type="checkbox"/> Auditoría de la comercialización <input type="checkbox"/> Organización de la comercialización <input type="checkbox"/> Desarrollo de nuevos productos <input type="checkbox"/> Evaluación de productos <input type="checkbox"/> Preparación de la política, la planificación y la estrategia de comercialización <input type="checkbox"/> Investigación sobre la información de la comercialización y la actitud del consumidor <input type="checkbox"/> Análisis y previsión de ventas <input type="checkbox"/> Organización, planificación y control de ventas <input type="checkbox"/> Gestión de las relaciones públicas <input type="checkbox"/> Capacitación en comercialización
<b>Servicios técnicos</b>	Diseño arquitectónico	
	Diseño e instalación de la ingeniería	
	Estudios e investigaciones técnicas	
	Tecnología apropiada	
	Transferencia y mejoramiento de la tecnología	
<b>Gestión de los recursos humanos</b>	Desarrollo de los recursos humanos	<input type="checkbox"/> Investigación o selección de los ejecutivos y desarrollo ejecutivo <input type="checkbox"/> Capacitación administrativa, capacitación del personal <input type="checkbox"/> Planificación del desarrollo de los recursos humanos <input type="checkbox"/> Preparación del sistema de evaluación del rendimiento <input type="checkbox"/> Asesoramiento ejecutivo

	Administración del personal	<input type="checkbox"/> Sistemas de nóminas <input type="checkbox"/> Examen y administración de los sueldos <input type="checkbox"/> Diseño y evaluación de empleos <input type="checkbox"/> Formulación, planificación y desarrollo de la política de personal <input type="checkbox"/> Negociación colectiva y relaciones profesionales <input type="checkbox"/> Formación profesional <input type="checkbox"/> Sistema de comunicación con el personal
<b>Computarización</b>	Desarrollo de sistemas	<input type="checkbox"/> Estudios de viabilidad <input type="checkbox"/> Selección y planificación de equipos <input type="checkbox"/> Selección y desarrollo de programas informáticos <input type="checkbox"/> Adquisición de servicios informáticos <input type="checkbox"/> Estudio y evaluación de instalaciones <input type="checkbox"/> Programación <input type="checkbox"/> Análisis y diseño de sistemas
	Formación en informática	
	Técnicas informáticas	<input type="checkbox"/> Desarrollo del diseño asistido por ordenador <input type="checkbox"/> Desarrollo de la fabricación asistida por computadora <input type="checkbox"/> Sistemas de información administrativa <input type="checkbox"/> Sistemas de fabricación flexible <input type="checkbox"/> Tecnología de producción optimizada <input type="checkbox"/> Justo a tiempo <input type="checkbox"/> Evaluación de programas y técnicas de examen <input type="checkbox"/> Técnicas de investigación operativa <input type="checkbox"/> Ensayo de modelos simulados
<b>Investigación y desarrollo de la gestión</b>	Investigaciones	<input type="checkbox"/> Evaluación empresarial <input type="checkbox"/> Estudios de viabilidad <input type="checkbox"/> Medición de la productividad
	Investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/> Prácticas y técnicas de la gestión <input type="checkbox"/> Factores socioeconómicos
<b>Relaciones exteriores de la dirección</b>	Relaciones públicas	
	Asuntos de tercera parte	
	Interfaz empresarial	

Fuente: *Consultancy Handbook*, proyecto RAS/86/070 del PNUD y la OIT preparado por Arvind Nande. Bangkok, octubre de 1992.

## Apéndice II

# Aptitudes esenciales de los consultores

Ética e integridad	<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Confidencialidad <input type="checkbox"/> Capacidad de poner los intereses del cliente por encima de los propios intereses <input type="checkbox"/> Capacidad de reconocer las propias limitaciones <input type="checkbox"/> Capacidad de admitir errores y de aprender de ellos <input type="checkbox"/> Deseo de ayudar a los demás
Capacidad intelectual	<input type="checkbox"/> Capacidad de aprender con rapidez y facilidad <input type="checkbox"/> Capacidad de observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos <input type="checkbox"/> Curiosidad, leer y educarse uno mismo <input type="checkbox"/> Buen juicio <input type="checkbox"/> Razonamiento instructivo y deductivo <input type="checkbox"/> Capacidad de sintetizar y generalizar <input type="checkbox"/> Imaginación creativa, pensamiento original
Objetividad	<input type="checkbox"/> Mente analítica <input type="checkbox"/> Buena capacidad de diagnóstico <input type="checkbox"/> Capacidad de extraer conclusiones imparciales <input type="checkbox"/> Flexibilidad y adaptabilidad a condiciones variables
Aptitudes interpersonales	<input type="checkbox"/> Respeto por los demás <input type="checkbox"/> Tolerancia de los demás <input type="checkbox"/> Capacidad de ajustarse a distintos niveles de la organización, desde los operarios hasta los altos cargos <input type="checkbox"/> Capacidad de prever las reacciones humanas y de evaluarlas <input type="checkbox"/> Capacidad de ganarse la confianza de los demás <input type="checkbox"/> Cortesía y buenas maneras
Aptitudes comunicativas	<input type="checkbox"/> Prestar oído <input type="checkbox"/> Convencer <input type="checkbox"/> Facilidad para la comunicación verbal y escrita <input type="checkbox"/> Persuasión <input type="checkbox"/> Capacidad de motivar a los demás <input type="checkbox"/> Capacidad de enseñar y formar
Energía personal	<input type="checkbox"/> Iniciativa e independencia <input type="checkbox"/> Grado adecuado de confianza en sí mismo <input type="checkbox"/> Ambición sana <input type="checkbox"/> Espíritu empresarial <input type="checkbox"/> Valor <input type="checkbox"/> Perseverancia en la acción

Madurez emocional	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Estabilidad del comportamiento y la acción</li><li><input type="checkbox"/> Capacidad de resistir la presión y de vivir entre frustraciones e incertidumbres</li><li><input type="checkbox"/> Capacidad de actuar con equilibrio y calma</li><li><input type="checkbox"/> Control personal en todas las situaciones</li><li><input type="checkbox"/> Flexibilidad y adaptabilidad a situaciones cambiantes</li></ul>
-------------------	---

Fuente: Consultancy Handbook, proyecto RAS/86/070 del PNUD y la OIT preparado por Arvind Nande. Bangkok, octubre de 1992.

## Apéndice III

# Lista de verificación para preparar un curso de capacitación

---

Nombre del curso:

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

### Antes del curso

Enviar una carta de confirmación a la empresa o a los participantes

#### *Reservar el lugar de celebración*

- Sala principal
- Salas para grupos
- Número de participantes
- Alojamiento
- Comidas
- Pausa para café
- Copa de bienvenida
- Reglas sobre bebidas, teléfonos móviles, etc. (para los participantes y los capacitadores)
- Inventario del equipo y de los materiales necesarios y de sus posibles proveedores
- Plano del lugar de celebración, si es de gran extensión

#### *Cartas de invitación por correo*

- Sólo a los participantes
  - Cuestionarios previos al curso
- A los capacitadores y participantes
  - Ubicación
  - Cómo llegar hasta el lugar (mapa, instrucciones)
  - Fecha, hora
  - Lista de participantes
  - Documentación completa
  - Condiciones de pago

#### *Preparación de la sala*

- Llaves e información sobre cómo cerrar la sala
- Configuración de la sala
- Mostrador de acogida
- Notas impresas

- Formularios de evaluación
- Rotafolio
- Distintivos o tarjetas con el nombre del participante
- Agua, vasos
- Equipo de oficina (cinta adhesiva, tijeras, etc.)
- Bloc de notas, lapiceros
- Muchos rotuladores de reserva, tiza

### *Medios de comunicaciones y ayudas audiovisuales*

- Retroproyector
- Vídeo
- Cámara
- Proyector de vídeo
- Cassettes
- Micrófonos
- Cables alargadores
- Adaptadores
- Computadoras
  - Portátiles
  - Impresoras

### **Después del curso**

- Formulario de evaluación
- Lista actualizada de participantes
- Seguimiento con los participantes
- Envío de la factura al cliente

## Apéndice IV

# Cuestionarios previos al curso

---

### Cuestionario previo 1

Título del curso: *[inserte el nombre del curso]*

Nombre: \_\_\_\_\_

Organización: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Objeto del curso:

*[A llenar por el capacitador: explique cómo se diseñó el cuestionario y cuáles son sus objetivos.]*

Objeto del cuestionario:

*[A llenar por el capacitador: explique cómo se diseña el curso para ayudar a adaptar el contenido del curso a las necesidades de los alumnos.]*

Sírvase responder al cuestionario y entréguelo a más tardar el *[inserte fecha]* a: *[inserte la dirección del capacitador o de la empresa de capacitación]*.

1. ¿Quién le sugirió asistir a este curso y/o cómo se enteró de su existencia?

---

2. ¿Qué trabajo realiza en su cargo actual que justifica su asistencia o qué motiva su interés por el curso?

---

3. ¿Qué temas del programa del curso conoce más?

---

4. ¿Qué temas del programa del curso conoce menos?

---

5. ¿Qué espera obtener con su asistencia?

---

6. ¿Tiene más comentarios, peticiones o ideas sobre este curso?

---

Agradecemos que haya dedicado su tiempo a responder al cuestionario.

## Cuestionario previo 2

Título del curso: *[inserte el nombre del curso]*

Sírvase responder al cuestionario para ayudarnos a planificar el curso y entregue el cuestionario rellenado a más tardar el *[inserte fecha]* a: *[inserte la dirección del capacitador o de la empresa de capacitación]*.

1. Sírvase facilitar sus datos personales:

Apellido: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Dirección postal: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

2. Indique los cursos sobre *[inserte el tema del curso]* a los que ha asistido. Incluya los cursos breves, los talleres, seminarios, etc. Describa el tipo de alumno que asistió a estos cursos.

Título del curso

Tipo de alumno

---

---

---

3. ¿Qué conocimientos y aptitudes desearía adquirir en el presente curso?

---

---

---

4. ¿Puede aplicarse este conocimiento y aptitudes a su lugar de trabajo o a otras actividades? En caso afirmativo ¿de qué modo?

---

---

---

Agradecemos que haya dedicado su tiempo a responder al cuestionario.

## Apéndice V

# Cuestionarios de evaluación

---

## Evaluación inmediata

Esta evaluación sirve para “tomar el pulso” del curso. Puede hacerla al finalizar cada sesión. Puede hacerla también después de la prueba piloto para un nuevo programa de capacitación.

---

### Cuestionario de evaluación

Nombre de la sesión o del curso: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Sírvase puntuar en una escala de 1(+) a 5(–) los siguientes aspectos del curso o de la sesión:

Hasta ahora considero que el presente curso es (marque la respuesta)...

Interesante	1	2	3	4	5	Poco interesante
Demasiado rápido	1	2	3	4	5	Demasiado lento
Demasiado fácil	1	2	3	4	5	Demasiado difícil
Adecuado	1	2	3	4	5	Poco adecuado
Organizado	1	2	3	4	5	Desorganizado
Tranquilo	1	2	3	4	5	Tenso

Sírvase indicarnos cómo cree que puede mejorarse el curso:

---

---

---

---

Su nombre (opcional): \_\_\_\_\_

Agradecemos que haya dedicado su tiempo a responder al cuestionario.

## Aciertos y fallos de la sesión

Este tipo de evaluación rápida puede utilizarse para conocer las reacciones al final de cada curso o sesión del programa de capacitación (por ejemplo, medio día, un día).

### Cuestionario de evaluación

Título del curso: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Tema de la sesión: \_\_\_\_\_

Sírvase comunicarnos sus opiniones sobre la sesión del curso que se ha celebrado hoy. Cuanto más específicas sean sus respuestas más nos ayudarán a mejorar el curso.

¿Qué consideró más interesante del curso o de la sesión?

---

---

---

---

¿Qué consideró menos interesante del curso o de la sesión?

---

---

---

---

¿Tiene algunas sugerencias para mejorar este curso?

---

---

---

---

Su nombre (opcional): \_\_\_\_\_

Agradecemos que haya dedicado su tiempo a responder al cuestionario.

## Reflexiones y planificación de la aplicación

Este enfoque informal combina las reflexiones sobre la enseñanza con ideas sobre cómo se aplicarán los conocimientos y aptitudes. Es útil cuando la capacitación se imparte durante el trabajo o en situaciones parecidas a las de trabajo.

### Cuestionario de evaluación

Título del curso: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son las dos aptitudes que ha conseguido o reforzado en este curso?

a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué cosa va a hacer usted de modo diferente la próxima semana, o antes incluso, aplicando algo aprendido en el curso?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Facilite el nombre de una o dos personas a las que usted animará para que aprendan las materias que usted ha aprendido en este curso.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Su nombre (opcional): \_\_\_\_\_

Agradecemos que haya dedicado su tiempo a responder al cuestionario.

## Evaluación combinada

Los dos cuestionarios siguientes son ejemplos de evaluación combinada: piden al alumno que puntué algunos aspectos del curso, pero también que aporten datos cualitativos.

*Es un cuestionario modelo de un programa de capacitación para desarrollar aptitudes de negociación de gerentes de las secciones de exportación. La evaluación cuantitativa permite comparar las reacciones de los participantes en distintos talleres. Pedir las razones después de cada pregunta ayuda a comentar las puntuaciones.*

### Cuestionario de evaluación

Nombre del curso: Desarrollo de aptitudes de negociación para gerentes de las secciones de exportación

Fecha: \_\_\_\_\_

Puntué los siguientes aspectos del curso en una escala de 1 a 5 (1 = nota baja, 5 = nota alta) y exponga brevemente las razones de su puntuación.

1. ¿Qué nota daría a este curso considerando el valor que tuvo para usted individualmente?

(-) 1      2      3      4      5 (+)

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué nota daría a este curso considerando el valor que tuvo para su organización?

1      2      3      4      5

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

3. ¿Ofreció el curso suficiente práctica de la negociación?

1      2      3      4      5

¿Qué fue lo más útil?

\_\_\_\_\_

¿Qué fue lo menos útil?

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué utilidad tuvo la información de respuesta durante la sesión de práctica?

1      2      3      4      5

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

5. ¿Ha mejorado su confianza como negociador?

1      2      3      4      5

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

6. Recibí ideas, métodos y sugerencias valiosas para:

- Preparar mi negociación.  
(no, nada) 1 2 3 4 5 (sí, mucho)
- Comprender la cultura de mi contraparte.  
(no, nada) 1 2 3 4 5 (sí, mucho)
- Ajustar mi estilo de negociación.  
(no, nada) 1 2 3 4 5 (sí, mucho)
- Actuar creativamente para desbloquear una negociación.  
(no, nada) 1 2 3 4 5 (sí, mucho)

¿Tiene otros comentarios?

---

---

---

Agradecemos que haya dedicado su tiempo a responder al cuestionario.

## Evaluación combinada: segundo ejemplo

Este formulario está adaptado de un cuestionario preparado y utilizado por Shell Canada Limited, Calgary, Alberta, Canadá.

### Evaluación de un programa de capacitación

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Título del curso: \_\_\_\_\_

Nombre del director o directores del curso: \_\_\_\_\_

Sírvase marcar la cifra apropiada.

Durante el programa de capacitación se alcanzaron los resultados previstos:

No, nada	Un poco	Sí, del todo						
1	2	3	4	5	6	7	8	9

El contenido del programa de capacitación fue pertinente e interesante.

No, nada	Un poco	Sí, del todo						
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Los materiales de apoyo (por ejemplo notas impresas) fueron útiles.

No, nada	Un poco	Sí, del todo						
1	2	3	4	5	6	7	8	9

El director del programa de capacitación actuó con eficacia.

No, nada	Un poco	Sí, del todo						
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Este programa de capacitación ha mejorado mi comprensión del tema.

No, nada	Un poco	Muchísimo						
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Este programa de capacitación me ha equipado con información y aptitudes que puedo aplicar inmediatamente.

No, nada	Un poco	Muchísimo						
1	2	3	4	5	6	7	8	9

El tiempo asignado al programa de capacitación fue ...

Demasiado breve      Suficiente      Demasiado largo

En general el curso fue:

Poco útil	Bueno	Excelente						
1	2	3	4	5	6	7	8	9

*Momento más interesantes* – ¿Qué partes del programa de capacitación fueron los más interesantes y útiles para usted?

---

---

---

*Momentos menos interesantes* – ¿Qué partes del programa de capacitación tuvieron un valor escaso o nulo para usted?

---

---

---

*Dirección* – Comente la eficacia del director del programa de capacitación (por ejemplo, su relación con el grupo, la presentación, los métodos y modelos aplicados).

---

---

---

*Otros comentarios* – ¿Tiene otros comentarios y sugerencias que no figuran en el cuestionario?

---

---

---

Agradecemos que haya dedicado su tiempo a responder al cuestionario.

## Evaluación combinada: tercer ejemplo

### Cuestionario de evaluación

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Nombre del director o directores del curso: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo evaluaría usted la calidad de la información que recibió en este programa?

Muy mala 1 2 3 4 5 Muy buena

2. ¿Correspondió la información que usted recibió acerca del programa de capacitación con los resultados reales del programa?

No, nada 1 2 3 4 5 Sí, del todo

3. ¿Fue el contenido del programa de capacitación pertinente e interesante?

No, nada 1 2 3 4 5 Sí, del todo

4. ¿Fueron útiles el material de apoyo y las notas impresas?

No, nada 1 2 3 4 5 Sí, del todo

5. ¿Actuaron con eficacia los directores del programa?

[Nombre del director] Muy poco 1 2 3 4 5 Mucho

[Nombre del director] Muy poco 1 2 3 4 5 Mucho

6. ¿Le ha proporcionado el programa de capacitación información y aptitudes que usted puede aplicar inmediatamente?

No, nada 1 2 3 4 5 Sí, del todo

7. ¿El programa tenía [inserte el número] talleres de [inserte la duración] días cada uno. ¿Cómo fue el tiempo asignado a cada curso?

Demasiado breve Suficiente Demasiado largo

8. ¿Qué puntuación daría a la calidad general del programa?

Muy malo 1 2 3 4 5 Excelente

9. ¿Qué partes del curso tuvieron el mayor interés para usted?

---



---



---

10. ¿Qué partes de la capacitación tuvieron poco o nulo valor para usted?

---

---

---

11. ¿Qué cambios recomendaría introducir en la ejecución general (secuencia de cada curso)?

---

---

---

12. Comente la eficacia de la ejecución (relación con el grupo, presentación, métodos y modelos utilizados). ¿Qué debemos mejorar?

---

---

---

13. Otros comentarios.

---

---

---

Agradecemos que haya dedicado su tiempo a responder al cuestionario.



# Bibliografía temática

---

## Estudiantes adultos

Argyris, Chris. *On Organizational Learning*. Cambridge, Blackwell, 1993.

\_\_\_\_\_. *Overcoming Organization Defenses: Facilitating organizational learning*. Boston, Allyn and Bacon, 1990.

\_\_\_\_\_. 'Teaching smart people how to learn.' *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1991.

Brown, Rupert. *Group Processes: Dynamics within and between groups*. Oxford, Blackwell, 1988.

Knowles, Malcolm. *The Adult Learner: A neglected species*. 3<sup>a</sup> ed. Houston, Gulf Publishing, 1984.

Kolb, David A. *Experiential Learning: Experience as the source for learning and development*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1984.

Lewin, Kurt. *A Dynamic Theory of Personality*. Nueva York, McGraw-Hill, 1959.

Mucchielli, Roger. *La dynamique des groupes*. París, ESF Éditeur, 1994.

Napier, Rodney y Matti K. Gershenfeld. *Making Groups Work: A guide for group leaders*. Boston, Houghton Mifflin, 1983.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Nueva York, Doubleday, 1990.

Senge, Peter M. y otros. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Londres, Nicholas Bealey, 1994.

Smith, Donna M. y David A. Kolb. *The User's Guide for the Learning Styles Inventory: A manual for teacher and trainer*. Boston, McBeer and Co., 1986.

Zemke, Ron y Susan Zemke. '30 things we know for sure about adult learning'. *Training*, junio de 1981.

## Consultoría

Bens, Ingrid. *Facilitation at a Glance*. Salem NH, GOAL/QPC and the Association for Quality and Participation (AQP), 1999.

Brassard, Michael y Diane Ritter. *The Memory Jogger<sup>TM</sup>: A pocket guide of tools for continuous improvement and effective planning*. Salem, NH, GOAL/QPC, 1999.

*Consultancy Handbook.*, Proyecto RAS/86/070 del PNUD y la OIT, Bangkok, octubre de 1992.

Damelio, Robert. *The Basics of Process Mapping*. Portland, Productivity Inc., 1996.

Greiner, Larry y Danielle Nees. 'Conseils en management : tous les mêmes?' *Revue française de gestion*, nº 75, noviembre-diciembre de 1989.

Kubr, Milan. *Management Consulting: A guide to the profession*. 4<sup>a</sup> ed. Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, 1998.

Schein, Edgar, H. *Process Consulting: Its roles in organizational development*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1969.

## Capacitación en general

Barzucchetti, S. y J.-F. Claude. *Évaluation de la formation et performance de l'entreprise*. París, Éditions Liaisons, 1995.

Bazin, Roger. *Organiser les sessions de formation*. París, ESF Éditeur, 1996.

Beau, Dominique. *La boîte à outils du formateur*. París, Éditions d'organizations, 2000.

Bacon, Stephen. *The Conscious use of Metaphor in Outward Bound*. Denver, Colorado Outward Bound School, 1983.

Clark, Ruth C. *Developing Technical Training: A structured approach for the development of classroom and computer-based instructional materials*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1989.

*Guía para escribir estudios de casos de negocios en países en desarrollo*. Ginebra, Centro de Comercio Internacional, 1998.

Guide pratique de la formation. París, ESF Éditeur, 2001.

Martin, Jean-Paul y Emile Savary. *Intervenir en formation*. Lyon, Chronique sociale, 1998.

Mayo, G. Douglas y Philip H. Dubois. *The Complete Book of Training: Theory, Principles and Techniques*. San Diego, University Associates, 1987.

Messinger, Joseph. *Ces gestes qui vous trahissent*. París, First Editions, 1999.

Miller, Vincent A. *The Guidebook for International Trainers in Business and Industry*. Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1979.

Munson, Lawrence. *How to Conduct Training Seminars*. Nueva York, McGraw-Hill, 1984.

Odiorne, George S. y Geary A. Rummler. *Training and Development: A guide for professionals*. Chicago, Commerce Clearing House Inc., 1988.

Pepper, Allan. *Managing the Training and Development Function*. Londres, Gower, 1985.

Pike, Robert W. *Creative Training Techniques Handbook*. Minneapolis, Lakewood Books, 1989.

Repplier, Ann D. 'A study of verbal influence strategies for reducing group resistance in consultation and training.' Tesis doctoral no publicada. Universidad Temple, 1986.

La versión PDF de esta publicación puede descargarse gratuitamente del sitio del Centro de Comercio Internacional en: [www.intracen.org/publications](http://www.intracen.org/publications)

Las publicaciones están en venta en el sitio: [www.intracen.org/eshop](http://www.intracen.org/eshop) y también a través del:

- Servicio de Publicaciones de las Naciones Unidas  
Sección de Ventas  
300 E 42nd Street  
9th Floor, IN-919J  
Estados Unidos de América  
<https://unp.un.org>  
Tel: 1-800-253-9646  
Fax: 212-963-3489  
E-mail: [publications@un.org](mailto:publications@un.org)