

# Capítulo 1

---

## APROXIMÁNDONOS AL PROBLEMA DEL DISEÑO EN CAPACITACIÓN

---

OSCAR J. BLAKE

## **El proceso de capacitación y el diseño educativo**

Muchos de nuestros aprendizajes han sucedido de manera aleatoria, casual y desordenada.

Sobre este tipo de aprendizaje no tenemos control. No podemos saber si lo que aprendimos es o no lo correcto o lo adecuado hasta mucho tiempo y esfuerzo después.

Tampoco podemos saber si hay más cosas que aprender al respecto.

¡Qué valiosos han sido muchos de esos aprendizajes!

Probablemente muchas de las cosas más importantes que aprendimos en nuestra vida lo hicimos por estos caminos informales.

Inclusive en nuestra vida laboral muchas veces ha funcionado este recurso.

Nadie se asombrará cuando un vendedor afirme con toda legitimidad que “a vender se aprende en la calle”, o cuando un gerente sostenga que no se puede saber lo que “es gerenciar hasta que se gerencie un proceso”. Y tendrán toda la razón del mundo.

También escucharemos hablar con frecuencia de la “Universidad de la calle” y el valor que tiene en el campo de los aprendizajes laborales.

Pero no por ello dejaremos de comprender que "quien asiste a la Universidad mejor preparado, la aprovecha mejor". Incluyendo a la "Universidad de la calle".

Me siento tentado de reiterar aquella vieja idea de que lo que llamamos "capacitación" en realidad es una suerte de "precapacitación" que nos habilita para un encuentro más rico con las fuertes lecciones de la "Universidad de la calle".

La función de la capacitación, como la conocemos habitualmente, es poner a las personas en condiciones de hacer lo que se necesita que hagan, y si bien es cierto que muchas veces este problema se ha resuelto de manera informal, cada vez es menos posible que esto suceda de forma totalmente satisfactoria.

La presencia de una necesidad de aprendizaje sólo es perceptible ante la necesidad de que suceda una modificación o un nuevo desempeño.

Esperar que esta situación se resuelva por sí sola no es creíble, ni deseable, ni conveniente.

La mayor complejidad de la vida laboral, la increíble velocidad de sus demandas de aprendizaje, hacen que cada vez más debamos asegurar que todas las personas involucradas en un cierto proceso están en condiciones de afrontar los comportamientos que requiere en cierto momento y con cierto nivel de desempeño.

No sería deseable esperar que tal cosa suceda por casualidad o por sí misma.

Pero aún tenemos algo más por delante. Si bien la decisión de producir los aprendizajes necesarios ya resulta indiscutible, debemos destacar la idea de "producir" y esto significa algún grado de ordenamiento, sistematicidad y calidad de la acción educativa para maximizar las posibilidades de que el aprendizaje suceda.

Esa organización de ciertos pasos y acciones de intención educativa no garantizará por sí sola que la persona aprenda, pero sí maximizará las posibilidades de aprendizaje no sólo por estar ordenadas con alguna lógica apropiada, sino por la creación de situaciones estimulantes que sostengan la motivación para aprender.

La preocupación no está en relevar a la persona de los esfuerzos personales que inevitablemente deberá hacer para aprender, sino de facilitárselos.

Más allá de lo divertido que alguna vez pueda ser hacer un viaje por un camino de tierra lleno de pozos, en general preferimos las autopistas para una llegada más segura.

Hace bastante tiempo que hablamos de que el proceso educativo insertado en el mundo de las organizaciones debe resolver cuatro problemas para ser exitoso y creo que es el momento de recordarlo brevemente.

El primer problema es asegurar que **lo que se enseña sea algo que se necesita.**

---

Las organizaciones, excepto las educativas, no se hicieron para enseñar sino para otras cosas. Si se tienen que poner a enseñar es porque sin alguna forma de aprendizaje no lograrían aquello para lo cual sí fueron creadas.

Así que sólo se justifica enseñar lo que se necesita. Ni menos, lo cual dificultaría los logros; ni más, lo cual es un desperdicio de tiempo y dinero.

---

El segundo problema a resolver es asegurar que **aquello que se enseñará porque se necesita sea aprendido.**

Es muy fácil decirlo, pero todos sabemos que hay un camino a recorrer que muy pocas veces es simple. El espacio a cubrir para que un aprendizaje real suceda es complejo y mucho más lo es cuando está vinculado con procesos laborales a veces poblados de actitudes que lo dificultan.

El tercer problema a resolver es asegurar que **lo aprendido se traslade a la tarea.**

Si nos ponemos un poco más estrictos y recordamos que "nada habrá sido totalmente aprendido hasta que haya sido hecho", podemos decir que el proceso de aprendizaje adquiere su verdadera dimensión cuando aquella persona que debía hacer algo y no lo podía hacer por no saber cómo ¡ahora lo hace!

Al menos en el espacio de la capacitación así entendemos las cosas y sin duda la mayor fuente de satisfacción es poder ver estos cambios en la realidad.

Sin embargo, lo hemos definido como un problema porque en el mundo real existen más dificultades que el simple "no saber" que conspiran para que algo que debe ser hecho sea hecho.

Finalmente, nuestro cuarto problema es asegurar que **aquello que se aprendió sostenga su vigencia en el tiempo.**

Desactualizaciones, malas prácticas, olvidos y muchas otras cosas son factores que hacen que, en muchos casos, lo que alguna vez se hizo adecuadamente comience a ser hecho en forma insatisfactoria.

### **¿En qué consiste la disciplina que llamamos "Diseño educativo" en capacitación? (1)**

*Trazar el camino y generar los medios para poder "viajar" desde el punto en el que se detecta la necesidad hasta que se llega al punto de desempeño deseado.*

Esto se logra a través de...

*la selección, de "saberes", caminos, momentos y recursos que combinados de manera estimulante facilitan la llegada más segura a ese desempeño.*

(1) Quienes quieran ver estos puntos con mayor profundidad pueden hacerlo leyendo la introducción de mi libro *La Capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones* (Ediciones Macchi).

Con el paso del tiempo y la experiencia, se han definido muchas diferencias entre la capacitación, la educación formal, el aprendizaje informal y otras formas de aprender.

No es el propósito de esta obra describirlas en detalle (2).

Sin embargo, en este caso es particularmente relevante recordar que así como la educación formal pone el énfasis en el “saber”, la capacitación lo pone en el “hacer”, puesto que todo “saber necesario” está en función de algún “hacer necesario”.

En este sentido, cada situación de capacitación es diferente de todas las otras, dado que el proceso educativo no se ordena desde los contenidos sino desde las tareas o funciones a ser desempeñadas en ciertas circunstancias.

Cuando un diseño está realizado a partir de los contenidos, podría ser muy útil por el valor que tiene todo conocimiento por sí mismo, pero no corresponderá a una acción de capacitación bien encarada. Es necesario tener en cuenta que cada organización desarrolla imprescindiblemente una cultura y como tal genera un modelo educativo también propio. Cada cultura define, de alguna manera, la mejor forma de que algo sea aprendido.

En la medida en que las culturas organizacionales se desarrollan y se mueven en escenarios cada vez más complejos, este punto es cada vez más importante. Por eso el diseño educativo en capacitación se ha desarrollado como una actividad fundamental para maximizar las posibilidades de un aprendizaje exitoso.

Nuestra obvia recomendación es hacer todo lo posible para que la acción educativa esté sustentada por un diseño adecuado, pertinente, oportuno y “a medida” de lo que hace falta.

---

(2) Los interesados en este punto pueden ver con mayor amplitud los caps. 1 y 5 de la obra citada en nota (1) y de *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*, de la misma editorial y mismo autor.

## **El lugar del diseño. Su relación con los otros momentos del proceso**

El diseño no es una actividad aislada. Forma parte de una “familia” de procesos que se necesita desarrollar para que suceda el fenómeno del aprendizaje tal como lo entendemos en el campo de la capacitación.

Lo que hace que el diseño ocupe un lugar muy particular y singularmente importante es que el diseño vincula a todas las otras acciones.

Está precedido por la detección de las necesidades y su respectivo análisis, vincula al aprendizaje con los procesos organizacionales, con la cultura, con sus valores y creencias, predice las acciones que encarará un instructor, imagina los caminos para maximizar las posibilidades de aplicación en la tarea de lo que se aprende, busca estimular a las personas no sólo hacia la actitud de aprender, sino, y fundamentalmente, a la de trabajar de una manera diferente y mejor.

Tal vez podríamos decir que el aporte mayor que tiene un buen diseño es asignarle coherencia a todo el proceso educativo.

## **¿Qué debe saber el diseñador antes de comenzar su trabajo?**

Unos párrafos más arriba, hablábamos de que antes de empezar el diseño hay otras cosas que hacer que agrupamos dentro de la idea de “definir la necesidad”.

Lo cierto es que este punto es relevante porque no hay nada peor que un tratamiento hecho a partir de un diagnóstico equivocado.

Si el diseñador es la misma persona que la que hizo la detección de la necesidad, este problema tiene menos chance de ocurrir y dependerá de la pericia de quien “diagnostica”, pero si quien hizo la detección es una persona distinta de quien hará el diseño, tenemos que salvar un problema que, a veces, no es menor.

A medida que el diseño educativo se perfila como una especialidad dentro de la capacitación, esta situación es cada vez más frecuente.

También la tendencia de las empresas a “tercerizar” la provisión de capacitación genera una multiplicación de estas situaciones.

Así que vale la pena detenernos un momento antes de pensar en “cómo se diseña” en entender la información que el diseñador debe recibir de la persona que detectó la necesidad y para ello tenemos también que entender su rol.

Para introducirnos en esta cuestión debemos imaginar a la persona que hace el trabajo de detectar las necesidades de capacitación como un articulador entre otras dos figuras:

- Una es aquella persona que tiene a su cargo el problema o proyecto que justifica que se haga una acción educativa. La llamaremos “el solicitante”.
- La otra es el diseñador, o sea la persona que deberá generar una respuesta educativa capaz de producir las condiciones adecuadas para que el aprendizaje se logre. La llamaremos “el diseñador”.

Este “articulador” deberá ordenar la información de manera tal que se aumenten las posibilidades de obtener una buena propuesta educativa por parte del diseñador con lo cual el solicitante encontrará satisfactoriamente atendida su demanda.

Vale la pena aclarar que, más allá de quien cumpla cualquiera de las tres funciones, ese triángulo se presenta en la realidad de las

organizaciones: alguien o un grupo de individuos con una necesidad, una persona que detecta o canaliza la inquietud y generalmente una tercera persona que diseña los medios adecuados.

Si el “articulador” hizo bien el trabajo de poner en claro con el solicitante la información necesaria, el diseñador puede ayudarle mucho a ordenarla para crear una buena base para el diseño.

### **¿Qué datos necesita recibir del “articulador”?**

En capacitación solemos hacer muchas analogías con la medicina. Haremos una más.

- Cuando un médico es requerido, comienza por preparar su diagnóstico. Hará preguntas al enfermo, le pedirá datos sobre sus síntomas, observará algunas zonas del cuerpo en busca de información, ordenará análisis, radiografías, etcétera.
- Cuanto más hábil y preciso sea el paciente en dar esos datos, cuanto más claro tenga cuál es el funcionamiento normal de su organismo, cuanto más entienda su cuerpo, cuanto más sensible sea a la percepción de un mal funcionamiento, etc., más rápido y acertado será el diagnóstico que haga el médico.

De alguna manera, el articulador y el diseñador deben desarrollar una conducta semejante a la del médico.

Cuanto mayor sea su capacidad para conseguir claridad sobre las necesidades, proyectos y expectativas que generaron la demanda; cuanto más claro tengan el comportamiento de la organización, cuanto más sensibles sean al sentir de su gente, mejor será el producto educativo que obtengan.

El tiempo destinado a ese diagnóstico es una inversión que redundará en una respuesta efectiva posterior: "el mejor tratamiento".

Igual que el médico, que no le pregunta al paciente si tiene colesterol en la sangre y simplemente ordena un análisis, es posible que usted como diseñador deba solicitar algunas informaciones más que las que el "articulador" le puede ofrecer o simplemente hacer usted el trabajo de relevarlas.

Todos los que trabajamos en capacitación debemos aprender a construir junto con nuestros interlocutores los programas de capacitación más adecuados.

De hecho, un buen programa de capacitación siempre será el resultado de muchos diálogos y aproximaciones sucesivas, de una sucesión de propuestas, aceptaciones y rechazos parciales.

No ahorre tiempo en su trabajo con el "articulador" o el "solicitante".

Hay que recordar que es muy peligroso darle al enfermo el remedio inadecuado o en las dosis incorrectas.

La oportunidad educativa es una y sólo una. Si tenemos un niño que debe cursar el tercer grado, busquemos la escuela que tenga el mejor tercer grado, porque nunca más volverá a hacerlo. Y si lo tuviese que repetir estaríamos frente a un importante fracaso. Y si no fue suficientemente bueno, ¿cómo se compensará lo que no aprendió?

¿Cree usted que si un curso para supervisores no fue muy bueno se hará otro? ¿Asistirá un gerente dos veces a un programa porque el aprendizaje no fue suficiente?

Es muy difícil que así suceda. Y si hay que hacerlo se lo hará con baja motivación, con la sensación de tiempo perdido y de dinero desperdiciado.

Quisiera que estas afirmaciones no se entiendan como una negación del concepto de educación permanente imprescindible en la formación de los adultos. Nos estamos refiriendo a eventuales reiteraciones para iguales contenidos.

## ¿Qué hacer con esa información?

La información relevada le permitirá a usted, como diseñador, transitar por dos etapas:

- La preparación de una propuesta estratégica.
- La preparación de un diseño educativo.

En la **propuesta estratégica**, señalará la modalidad educativa recomendada, las acciones que corresponden a otros sistemas de Recursos Humanos que deberán acompañar el esfuerzo de capacitación, la forma en que se evaluará el resultado de la capacitación, los grupos que participarán, el momento, quiénes deberían ser los instructores, etc. El cap. 2 ahonda en esta dimensión estratégica.

En la **preparación del diseño educativo**, usted deberá seleccionar y ordenar los contenidos, preparar la secuencia de actividades que se seguirá en la actividad, producir la Guía del Instructor y los materiales que se usarán para la realización de cada una de las actividades.

Esto va a implicar hacerse una serie de preguntas que constituyen la dimensión táctica del diseño. Sin lugar a dudas, usted deberá contemplar la factibilidad operativa de las acciones de capacitación de modo tal de minimizar el impacto en la tarea de los participantes y maximizar las posibilidades de aprendizaje. Realizar una actividad de capacitación involucra diversos costos y

esfuerzos. Los diseñadores sabemos cuánto nos cuesta apartarnos de ese ideal que, generalmente, tiene más horas de las que la empresa está dispuesta a invertir; implica una movilización de gente que resulta irreal en el marco de las tareas, etc. Usted, como diseñador, se encontrará negociando permanentemente con la empresa para lograr este equilibrio entre el ideal y lo óptimo posible en el marco de realidad que impone la empresa.

La moderna tecnología educativa de que se dispone nos ofrece una amplísima gama de variedades formales para encarar los aprendizajes desde el punto de vista operativo.

Actividades grupales o individuales, presenciales o en el puesto de trabajo, de autoaprendizaje o distribuidos en el tiempo, dentro o fuera de la empresa, dentro o fuera del horario de trabajo, en grupos preexistentes o interdisciplinarios... mil variedades más y las combinaciones de varias de ellas.

¿Cuál es la mejor? Es muy difícil saberlo *a priori*, pero probablemente lo que sí se puede definir de antemano son las imposibilidades.

¿Se puede parar la producción? ¿Se puede "cerrar" la oficina? ¿Hay cómo reemplazar a los que asistan al curso? ¿Se puede pagar horas extra?

Preguntas de este tipo nos ayudarán a pensar cuál será la mejor manera de usar el tiempo de la gente con la menor afectación posible a sus tareas.

No busque soluciones "heroicas". Una persona que ha estado trabajando durante ocho horas no está en condiciones de seguir otras cuatro tomando clases (aunque lo desee) y mucho menos si ésta no es una actividad a la que está acostumbrado.

El sábado y el domingo son días que la gente aprecia tener para compartir con su familia. No estamos diciendo que no se deban hacer actividades de capacitación los sábados y domingos, pero debemos reconocer que la motivación para participar será diferente.

Existe, sin embargo, la necesidad de fijar opciones que deberán ser desechadas al planificar la actividad, pero, por favor, justifíquelas adecuadamente.

¿Será bueno que estén juntos jefes y colaboradores?  
¿Qué pasará si juntamos gente de distintos sectores, especialmente si existe cierto grado de antagonismo entre ellos? ¿Cómo aceptarán a un instructor que es un miembro de la organización (y probablemente no tenga el nivel jerárquico de ellos)?

¿Cómo aceptarán a alguien de "afuera"?

Toda actividad educativa tiene un sistema de relaciones propio, pero éste no puede ser muy diferente del sistema de relaciones que viven todos los días.

Si la relación que existe entre jefes y colaboradores es abierta y cómoda, si la presencia del supervisor no inhibe la expresión de las ideas de los colaboradores, si es bueno que discutan juntos los temas que se están aprendiendo y si están acostumbrados a hacerlo, si no es riesgoso que los colaboradores "vean" las dificultades de aprendizaje de sus supervisores; será bueno que participen del mismo grupo de aprendizaje.

Si participar de un mismo grupo de aprendizaje le permite a dos grupos antagónicos tener una mejor visión de la realidad del otro, si el coordinador es capaz de contener esa situación, si el tema es de interés común; es probable que sea conveniente que participen juntos.

Si traer un "experto" que no pertenezca a la organización como instructor no afecta el prestigio de los "expertos" de adentro, si los participantes no se ponen a competir con él; podría ser recomendable pensar en un instructor externo.

Como se ve, no existe *a priori* lo bueno o lo malo de cada una de estas u otras alternativas. Cada situación deberá ser analizada para encontrar la operación más conveniente.

Cada opción que tomemos nos dará sus beneficios, pero nos impondrá sus riesgos y limitaciones.

Haremos la actividad fuera de las horas de trabajo. No afectaremos la producción, pero afectaremos la calidad del aprendizaje.

Formamos grupos interdisciplinarios. Desaprovecharemos la red de vínculos preexistentes y usaremos más tiempo para el aprendizaje, pero tendremos una mejor visión compartida del problema.

Traeremos un instructor externo. Nos expondremos a la competencia y a la descalificación ("éste no sabe lo que pasa aquí"), pero lograremos una visión diferente de las cosas y con menor costo político.

¿Qué es lo mejor? No lo sabemos. Simplemente le sugerimos no condicionarse ni actuar prejuiciosamente cuando discuta estas cosas con el "articulador".

Otro aspecto a tener en cuenta al pensar en la factibilidad operativa tiene que ver con el lugar donde se hará el aprendizaje. Una vez más no existe *a priori* lo bueno o lo malo y habrá que considerarlo en cada caso.

Los lugares tienen una carga simbólica. Simbolizan poder, pertenencia, nivel jerárquico, etcétera.

La sala del Directorio "es" del Directorio; la sala de capacitación, ¿de quién "es"? Si la gente siente que "es" de capacitación, tal vez las cosas no estén muy bien para la gente de capacitación; pero si la gente siente que es de todos, que es un lugar que "les" pertenece y que está reservado para el momento en que necesitan satisfacer una necesidad de aprendizaje, la cosa está muy bien.

La capacitación deberá suceder en las condiciones más favorables al que aprende y en esto el lugar donde suceda tiene mucha importancia. Por supuesto, debemos considerar si el lugar es adecuado. Enseñar en el puesto de trabajo es lo ideal, pero ¿se puede?

Ruidos del ambiente, distracciones, incomodidad, molestias a los que ya están trabajando no serán ayudas muy felices; pero, si se puede, es la situación ideal para favorecer el traslado de la tarea.

Ciertamente que en un aula tendremos las mejores condiciones para el aprendizaje, pero cargaremos con el trabajo de tener que hacer algo para que aquello aprendido en ciertas condiciones sea utilizado en otras diferentes.

¿Qué es lo mejor? No lo sabemos *a priori*. Probablemente siempre lo mejor sea una combinación de ambas cosas, lo que no sabemos es cuál es esa combinación. Tome tiempo para discutir esto.

Un último aspecto a considerar sobre la factibilidad operativa tiene que ver con las capacidades de las personas para operar dentro de ciertos modelos educativos.

Tal vez las condiciones aconsejen después de un análisis de la situación optar por un sistema de autoaprendizaje a distancia, por ejemplo.

¿Está la gente acostumbrada a leer? ¿Son personas que por sus hábitos están acostumbradas a comprender lo que leen? ¿Tendrán motivación suficiente para hacerlo?

Supongamos que optamos por cursos de tiempo completo.

¿Puede un vendedor que está todo el día en la calle estar "encerrado" ocho horas en un aula? ¿Puede un operario que trabaja en una zona ruidosa y que está acostumbrado a expresarse a los gritos y en frases cortas escuchar a un instructor que desarrolla un tema en una explicación que dura quince minutos?

Por supuesto que no estoy proponiendo renunciar a estas modalidades, simplemente estoy diciendo que vale la pena considerarlas si se desea obtener un buen diseño educativo.

Una vez más estamos recordando que toda opción significa tomar las ventajas que contiene, pero también sus riesgos. No existe la modalidad perfecta y si bien es cierto que el diseñador educativo deberá proponer la combinación más favorable, no olvidemos que la toma de riesgos es finalmente del que solicita la acción educativa que deberá compartir y analizar con el educador.

## Deberá ubicar los indicadores de satisfacción

El diseño educativo deberá producir condiciones para el aprendizaje, pero éste no es percibido sino por sus efectos.

Es muy útil para el diseñador conocer qué es lo que el solicitante espera observar como manifestaciones de que el aprendizaje ha sucedido. Así es que vale la pena cuidar este aspecto del trabajo.

La capacitación produce resultados. De esto no hay duda, pero será bueno no perder de vista el hecho de que estos resultados no serán iguales en todas las personas.

Esta desigualdad se manifestará en dos dimensiones: en primer lugar, no todos aprenderán absolutamente todo, y habrá diferencias de unos a otros en lo que aprenden; en segundo lugar, no todos lo harán simultáneamente. Los resultados van apareciendo en el tiempo como parte del proceso, por lo que será importante saber observarlo.

Deben tratar de dialogar sobre lo que llamaremos "indicadores de satisfacción". Se trata de identificar logros parciales que sin ser la conducta buscada nos muestran que las personas se desarrollan hacia ella.

Estos indicadores deben mostrar avances en las zonas críticas o de mayor preocupación cuando atacamos una discrepancia o nos deben mostrar los niveles de desempeño que aceptaremos como etapas de una consolidación frente a un cambio o una incorporación.

Por supuesto que estos indicadores surgirán de la "visión" que el autor del proyecto tenga de cómo éste se va a desarrollar, y compartir esto con el diseñador le permitirá actuar con mayor precisión al preparar la respuesta educativa.

## **Deberá definir cómo se crearán condiciones para que lo aprendido se traslade a la tarea**

Un gran educador dijo: "Nada ha sido completamente aprendido hasta que haya sido hecho".

Teniendo en cuenta esta valiosa afirmación, recordemos que una respuesta educativa adecuada no debe limitarse a definir lo que se hará en clase, sino que debe también proponer lo que se hará para que lo aprendido en clase se traslade a la tarea.

Esta es una limitación muy común. Son pocos los programas de capacitación que cuidan este aspecto. Así es que sugiero trabajar mucho en él. ¿Cómo crearemos las mejores condiciones para que se utilice lo enseñado en clase? Creo que este punto merece un tratamiento muy cuidadoso que haremos más adelante en este libro.

Obviamente, cualquier diseño para el aula será mucho más rico si tiene en cuenta cómo se hará para que todo eso se use.