

UNIDAD 6

Las herramientas del proceso de capacitación:

Concepto y alcances. Determinación de necesidades de capacitación. El circuito de capacitación. Elementos organizacionales. Planificación y logística de la capacitación.

Diseño de los programas de capacitación. El control de los resultados de la capacitación. El presupuesto de capacitación. Principales técnicas de capacitación. Los métodos activos. Las técnicas de simulación y discusión. Introducción al análisis de casos. El Coaching. Conceptos Básicos. El papel del Coach en las organizaciones y la vida. Resiliencia.

Bibliografía obligatoria para la Unidad 6

ALLES, Martha "Un Plan de Formación. Caso Banco de Salamanca" Cap.8 En: Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias". Ediciones Granica, 2004.

BLAKE, Oscar "Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación"; Capítulos 1, 2, 3 y 4. Ediciones Macchi, 2006.

BLAKE, Oscar "Diseño Educativo. Un camino para responder a las necesidades de formación", Capítulos 1, 2, y 5. Ediciones Macchi ,2001.

LÓPEZ CABALLERO, Alfonso "Iniciación al Análisis de Casos. Una metodología activa de aprendizaje en grupos". Introducción al Método. Ediciones Mensajero S.A. Bilbao, 1997.

OLAZ CAPITAN, Ángel "Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un sistema de gestión por competencias" Universidad de Murcia, 2011

SIMPSON, María; "Resiliencia Sociocultural, del yo puedo al nosotros podemos", Editorial Bonum 2010

SIMPSON, María "Resiliencia: Primera aproximación. Capítulo 1". "Adversidades y recursos. Dentro de la teoría". Capítulo 2. En: Resiliencia en el Aula, un camino posible", Editorial Bonum, 2008.

TORRES, Geli Pautt "Assessment Center Una Metodología para evaluar directivos", Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Volumen 1, Número 3, 2014,

Universidad EAFIT "Conceptos básicos del Coaching". Boletín Informativo N° 13. Colombia, 2018.

LA ESTRATEGIA DEL ADIESTRAMIENTO CIRCUITO DE CAPACITACIÓN

Autor: Oscar Blake



QUÉ ES UNA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN?

Definición:

Estamos frente una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo, de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel.

LA IDEA PRINCIPAL

Según Robert Mager



“Lo único que justifica la existencia de capacitación es que en alguna parte hay alguien a quien se requiere que haga algo que no sabe hacer”.

1. Hay **alguien**
2. A quien se le **requiere** que **haga** algo-**Deber hacer**
3. Que **no sabe hacer** - Tensiones

TIPOS DE NECESIDADES

■ NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
POR DISCREPANCIA



■ NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
POR CAMBIOS



■ NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
POR INCORPORACIÓN



QUIÉN DEBE DETECTAR LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN?

■ PROPIO PARTICIPANTE



■ JEFE DIRECTO DEL PARTICIPANTE



■ ESTRUCTURA DE PODER DE ORGANIZACIÓN



■ AREA DE CAPACITACIÓN



CÓMO SE GENERAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?

Detección de Desvíos entre lo planificado y lo deseado

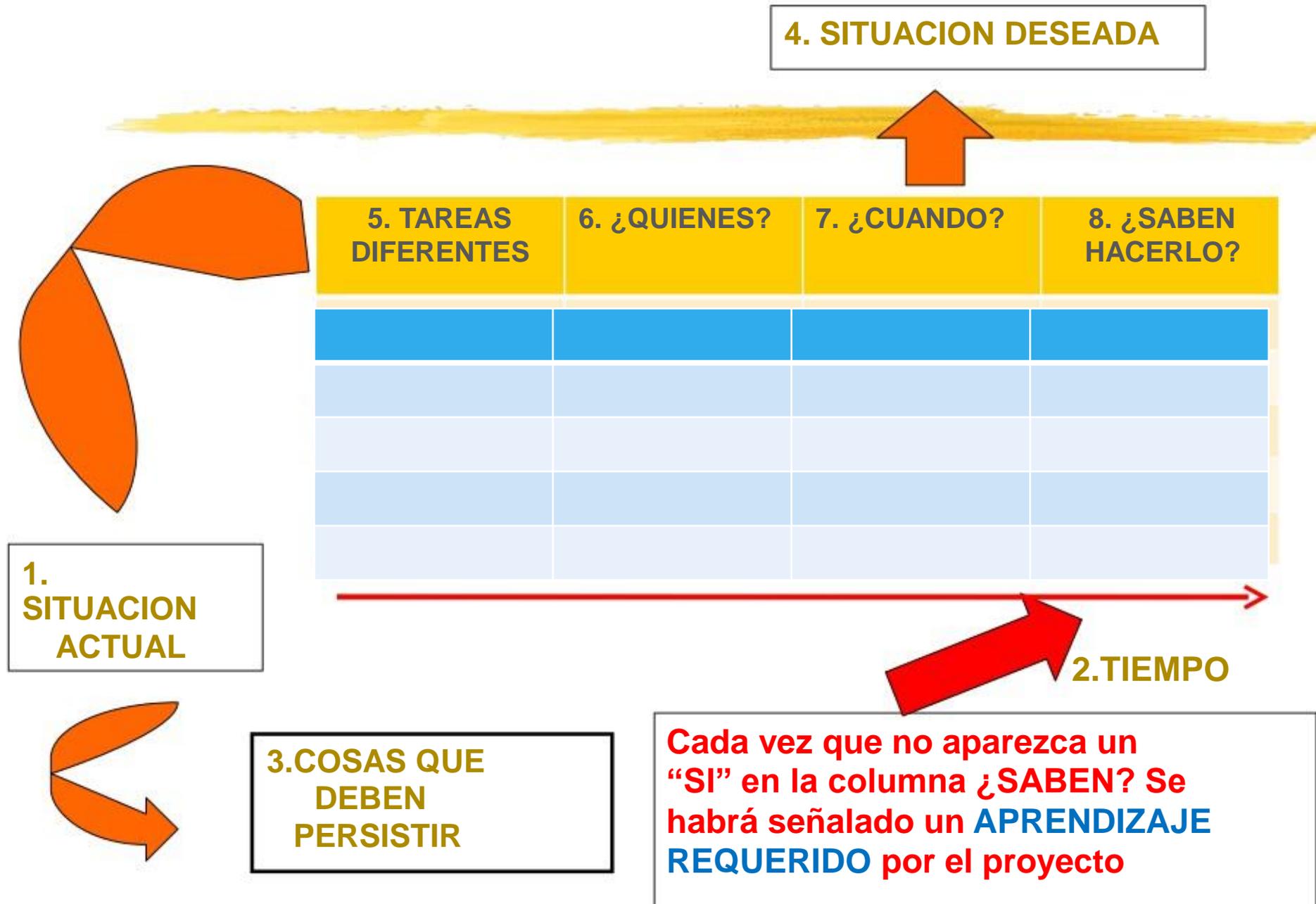


¿Por qué llegamos a esto?

- Falta de indicadores adecuados
- Falta de actitudes adecuadas
- Sobrevaloración de resultados por sobre los procesos
- Falta de supervisión adecuada



1.Revisión de los Proyectos que tiene la Organización



FORMACION y CAPACITACION

Autor: Néstor Gore

Planificación
Programa
de
Capacitación



Componentes del Diseño de Programa



Técnicas Dinámicas Aplicadas a Capacitación

PARA TRABAJAR EN FORMA GRUPAL





Dinámicas Aplicadas a Capacitación

Casos

- ESTUDIO DE SITUACIONES REALES ESCRITAS
- ES UN METODO DE ANÁLISIS
- SE DEBATE EN FORMA GRUPAL SOBRE LA PROBLEMÁTICA
- GENERANDO DETERMINAR ALTERNATIVAS O CURSOS DE ACCION
- FINALMENTE TOMAR DECISIONES
- NO HAY SOLUCIONES, LLEVA A LA ESCUCHA Y FIJAR PRIORIDADES
- EL APRENDIZAJE SE ORIGINA A TRAVÉS DE REFLEXION GRUPAL Y PERSONAL.



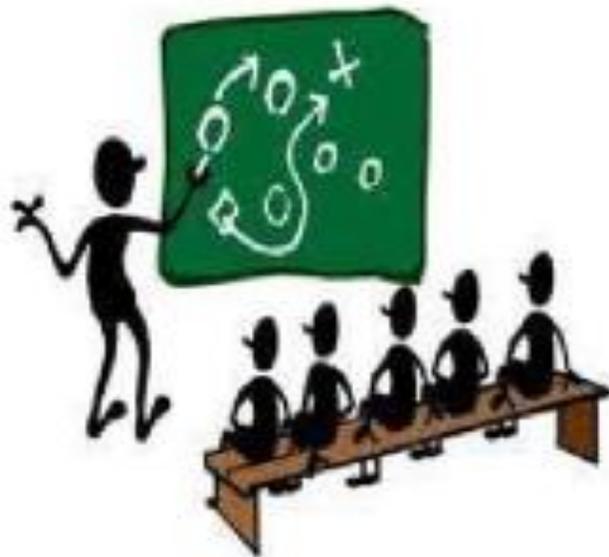


Dinámicas Aplicadas a Capacitación

TECNICA SIMULACION ROLE PLAYING

- DRAMATIZACION DE UN HECHO REAL O FICTICIO
- APRENDIZAJES POR INTERRELACCION
- FLEXIBILIZACION Y SENSIBILIZACIÓN
- PUNTOS DE VISTA DIVERSOS CON EL FIN DE FACILITAR CAMBIOS POSTERIORES.
- LOGRAR INSIGHT DE PARTE DE LOS OBSERVADORES





Diseño Educativo

Oscar Blake

DISEÑO EDUCATIVO

Consiste en trazar el camino y generar los medios para poder “viajar” desde el punto en que se detecta la necesidad, hasta el 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.

Qué debe saber el Diseñador antes de comenzar su trabajo?



Actores

Articulador : Es la persona que detecta las necesidades de capacitación, actúa como unión entre 2 figuras.

Solicitante: Es aquella persona que tiene a su cargo el problema o proyecto que justifica que se haga una acción educativa.

Diseñador: Es aquella persona que deberá generar una respuesta educativa capaz de producir las condiciones adecuadas para que el aprendizaje se logre.

EL DISEÑO EDUCATIVO: UN TRAJE A MEDIDA



Foto: <christian>

Soñemos un instante...

Tour a Barcelona y alrededores			
Día	Hora	Actividad	Recursos necesarios
12-6	9:00 a 12:00	Visita guiada por la ciudad vieja, catedral gótica y ramblas	Máquina de fotos
12-6	13:00 a 14:30	Almuerzo restaurante típico	
12-6	15:00 a 18:00	Visita libre a Parque Güell	Capelina
12-6	18:00 en adelante	libre	
13-6	9:00 a 17:00	Tour playa Sitges, salida en bus del hotel, actividad de playa y recorrido de la ciudad	Protector solar



Coordinación de reuniones de trabajo

Tema	Actividad / técnica	Recursos necesarios	Tiempo estimado	Tiempo acumulado
Apertura	1. Presentación a cargo del gerente del área		10'	
	2. Presentación con identificación "si fuera un... sería..."		20'	30'
	3. Presentación objetivos del curso y relevamiento oral y general de las expectativas de los participantes	Transparencia N° 1 Rotafolios	15'	45'
La coordinación y sus beneficios	Juego en pequeños grupos "Un día agradable" <ul style="list-style-type: none"> • Juego • Rescate del juego • Rescate conceptual 	Consignas para el juego	1 h. 15'	2 hs.
Corte café				
Metodología	Observación guiada de vídeo <ul style="list-style-type: none"> • Ver vídeo • Intercambio en grupo pequeño • Intercambio grupo total con rescate conceptual 	Vídeo XX Hojas de trabajo Transparencias N° xx a xx	1 h. 45'	4 hs.



DESARROLLO METODOLÓGICO DE UN ASSESSMENT CENTER

BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Autor: Angel José Olaz Capitán

Algunas cuestiones relacionadas con las dificultades de medición y el análisis de datos

Es frecuente que a la hora de hablar de cómo medir en ciencias sociales y especialmente en empresas, se establezca un debate entre **enfoque cuantitativo vs. enfoque cualitativo**, proponiéndose criterios de exclusión de uno sobre otro, sin reparar que cada orientación contempla coberturas diferentes.

Una de las principales diferencias entre ambos enfoques radica en que las **técnicas cuantitativas** basan su esencia en **preguntas cerradas**, favoreciendo que el investigador imponga su visión de la realidad al sujeto investigado.

Desde las **técnicas cualitativas** es el sujeto investigado quien marca a través de **sus acciones y comportamientos**, su apreciación de la realidad ante el investigador, generando nuevas vías de comprensión del fenómeno investigado.

No es necesario polemizar acerca de qué aspectos, cuantitativos/cualitativos son más eficaces a la hora de realizar un proyecto que se desarrolla en el terreno de los AC; pero al ser complejos, asimétricos, extensos y multivariantes, requieren de un enfoque globalizador fundamentado en un **enfoque cuantitativo-estadístico**, caracterizado por la producción de datos y del **enfoque cualitativo**, que pretende la definición más o menos precisa.



Assessment Center

Cuadro 4
Herramientas Empleadas

Aplicación	Cuantitativas	Cualitativas
Individuales	<p>Cuestionario de actitudes</p> <p>Cuestionario de aptitudes</p>	<p>Entrevistas cualitativas</p> <p>Estudio de casos</p>
Grupales	<p>Pruebas situacionales</p> <p>Pruebas In Basket</p> <p>Simulación condiciones laborales</p>	<p>Grupos de discusión</p> <p>Técnica de grupo nominal</p> <p>Pruebas Outdoor</p> <p>Role play</p>

Cuadro 5

Esquema conceptual de medición

Nota: Las puntuaciones recogidas entre paréntesis corresponden a la valoración obtenida en cada una de las pruebas desarrolladas en una escala de 1 a 10.

Puesto de trabajo	Participante «1»							
	Cuestionario de actitudes	Cuestionario de aptitudes	Entrevistas cualitativas	Pruebas situacionales	Pruebas «in basket»	Grupos de discusión	T.G. N.	Total
1. Comunicación	(5)	(6)						(11)
2. Proactividad		(7)	(8)					(15)
3. Creatividad				(7)				(7)
4. Autocontrol				(1)	(4)			(5)
5. Automotivación			(8)	(6)				(14)
6. Trabajo en equipo					(3)	(10)	(8)	(21)
Total	(5)	(13)	(16)	(15)	(7)	(10)	(8)	[73]

CONCEPTOS BASICOS DEL COACHING

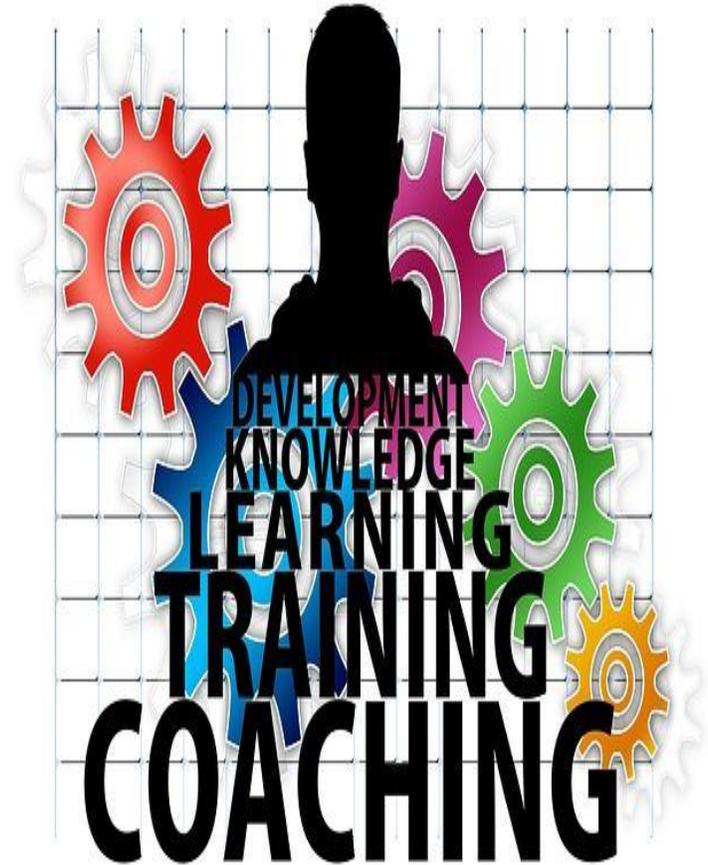
¿Qué significa Coaching?

Coaching es un anglicismo, que alude al rol del entrenador deportivo, sin embargo, su connotación en el ámbito de las organizaciones fue introducido por John Whitmore.

Sugiere la práctica de una **metodología de discusión** que facilita el proceso de retroalimentación y la disolución de conflictos individuales y grupales dentro de las compañías.

Asimismo, se entiende por **Coaching**, como aquel *proceso que asiste en la liberación del potencial de una persona con el fin de incrementar al máximo su desempeño.*

La persona que ofrece el coaching, se le conoce como **“Coach”**, y quien lo recibe, el cliente, también es **“Coachee”**.



¿QUE ES COACHING?

El Coaching es una práctica no directiva, es decir que el Coach debe poder mantener a lo largo del proceso de Coaching una posición de neutralidad con respecto a las decisiones que el cliente debe tomar.

El rol de Coach **no** es el de *Mentor, Tutor, Consultor*; por mencionar algunas de las funciones con las que suele confundirse.



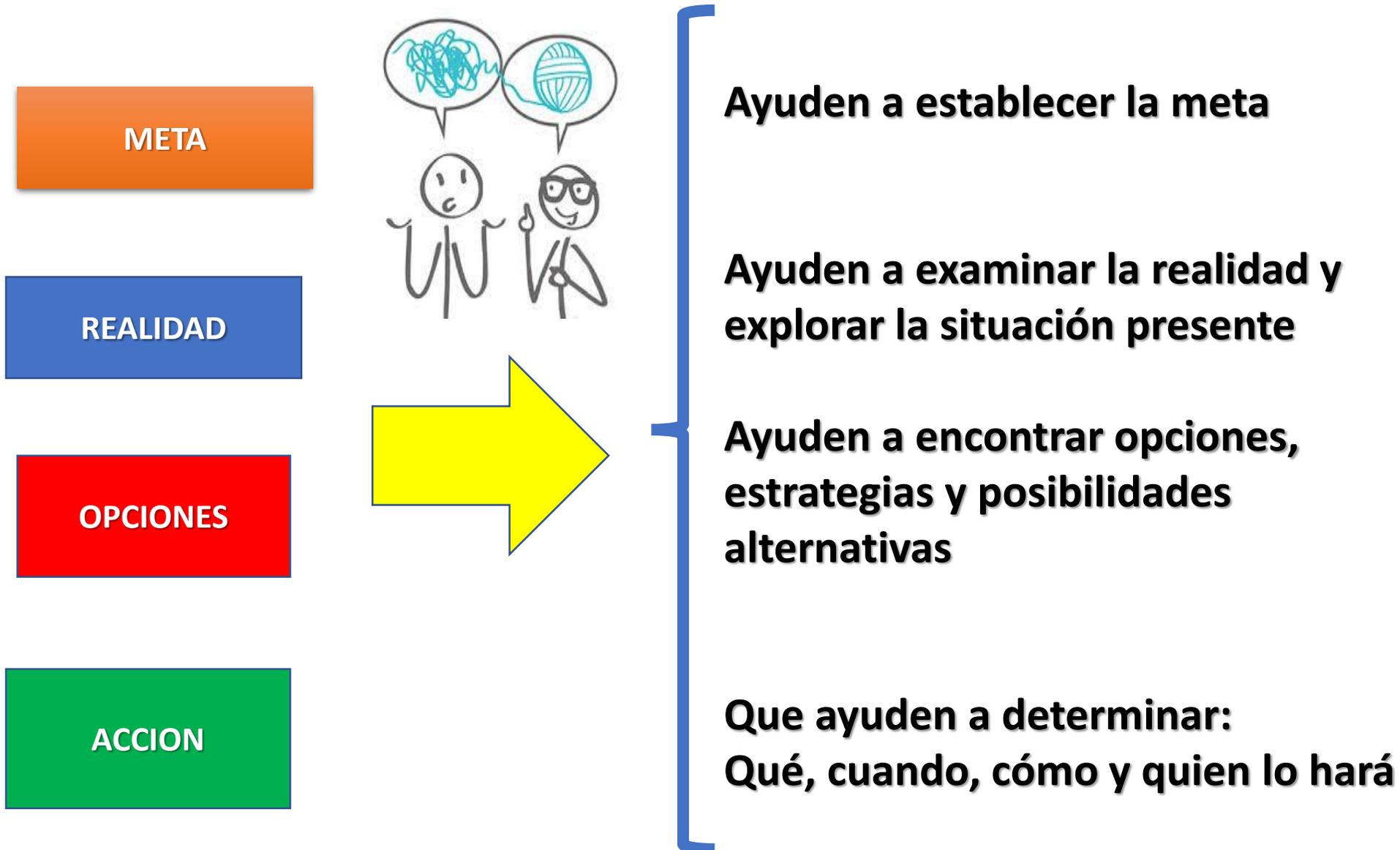
Metodología

El proceso de coaching se desarrolla a partir de 7 fases:

- 1) Situación **presente** (área de mejora) y definición de fortalezas.
- 2) Campos de acción internos/ externos (**opciones y recursos**).
- 3) **Grupo objetivo** interno / externo totales y parciales.
- 4) Identificación de los **cueillos de botella**: solución a los problemas más críticos.
- 5) El **proceso** de cambio.
- 6) **Cooperaciones** internas/externas
- 7) **Retroalimentación** permanente.



DETERMINANTES DEL PROCESO DE COACHING



RESILIENCIA EN EL AULA, UN CAMINO POSIBLE

Autor: Maria Gabriela Simpson

PRIMERAS APROXIMACIONES

QUÉ ES RESILIENCIA??

Es la capacidad emocional, cognitiva y sociocultural de personas o grupos para reconocer, enfrentar y transformar constructivamente situaciones causantes de sufrimiento y/o daño que amenazan su desarrollo.





Organizaciones RESILIENTES



Escuelas RESILIENTES



Usinas RESILIENTES



Resiliencia Sociocultural

- ✓ Adversidad
- ✓ Proceso de interacción dinámica
- ✓ Adaptación

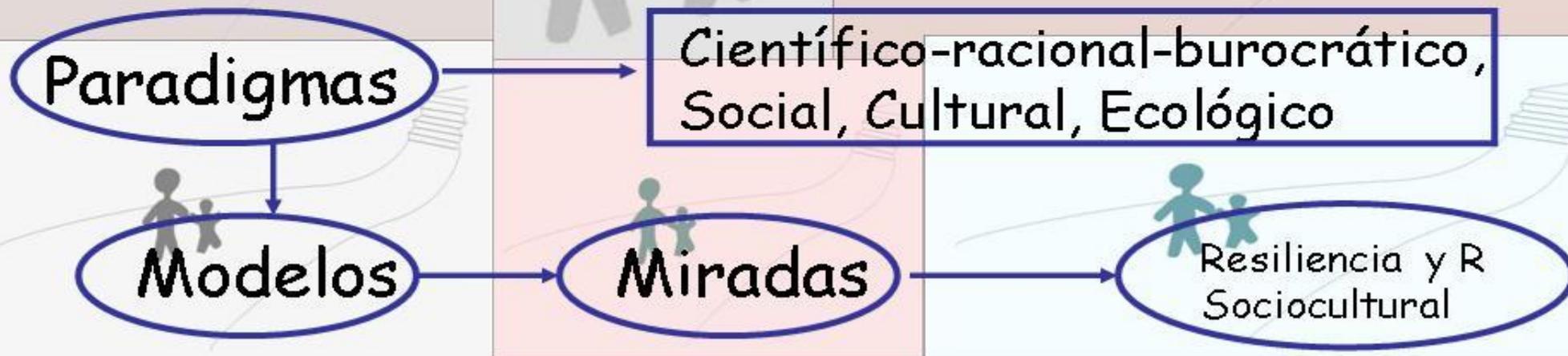
- ✓ **NIVELES** (GRUPAL/ COMUNITARIO/ SOCIAL)
- ✓ **USINAS o ESPACIOS RESILIENTES**
- ✓ **PRINCIPIOS MOVILIZANTES**

Resiliencia Sociocultural: "Capacidad emocional, cognitiva y sociocultural de personas y/o grupos para reconocer, enfrentar y transformar constructivamente situaciones causantes de sufrimiento y/o daño que amenazan su desarrollo"

ORGANIZACIÓN:

Grupo social integrado por personas, tareas y administración, que forma una estructura sistemática de relaciones de interacción, para producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así alcanzar su propósito, su misión y lograr metas y objetivos por medio de la gestión de los recursos humanos.

Teorías de la Administración



Las Organizaciones pueden actuar como Espacios Resilientes, si lo proponen y articulan con otras.

PRINCIPIOS MOVILIZANTES

Factores constituyentes y mecanismos socioculturales

Valores

Humor social
Salud comunitaria
Solidaridad

Pertenencia

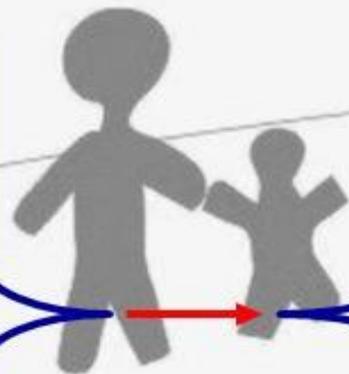
Cultura
Historia
Identidad cultural
Energía cultural

Capacidad de comunicación y expresión

Educación

FUENTES con la Resiliencia Sociocultural

YO SOY
YO TENGO
YO PUEDO
YO ESTOY
YO HAGO



Nosotros somos
Nosotros tenemos
Nosotros podemos
Nosotros estamos
Nosotros hacemos