

Por una CAPACITACIÓN realmente EFECTIVA

Rodrigo Ríos Nouveau

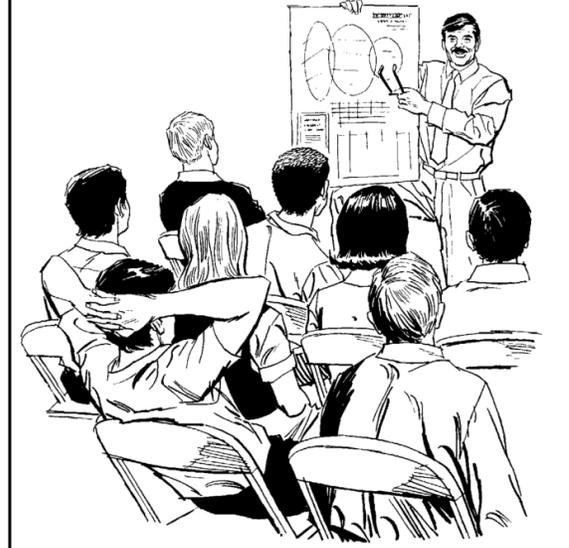
Todos conocemos el *modelo de educación tradicional*. En este modelo hay dos actores principales: un “profesor sabio” y un grupo de “alumnos ignorantes”. El profesor enseña a sus alumnos pronunciando discursos, que incluyen descripciones, explicaciones y ejemplos, y luego los somete a pruebas escritas o interrogaciones orales para determinar si aprendieron lo que él les enseñó. Este modelo parte de una premisa discutible (*aprender = memorizar contenidos*) y se centra principalmente en el ámbito cognitivo del aprendizaje, relegando a un plano secundario las áreas afectiva y psicomotora. Gran parte de nuestra educación básica y media, así como un porcentaje importante de la formación superior (profesional y técnica) se basan en este modelo.

A pesar de sus evidentes falencias, este esquema de “cómo se debe enseñar” ha perdurado hasta nuestros días, y esto probablemente se deba a que no estamos familiarizados con modelos alternativos. Por ello con frecuencia detectamos la aplicación de esta pretérita metodología de enseñanza en numerosas actividades de capacitación laboral.

Partamos desde lo básico. *Capacitar* significa, en esencia, lograr que alguien pueda *hacer*, de una manera preestablecida, algo que antes *no era capaz de hacer*, o que *hacía pero de forma inadecuada*. Para ello se requiere que esta persona *practique* lo que tiene que *hacer*, por lo general con la ayuda de un tutor. Por lo tanto, la **capacitación efectiva** es aquella que logra **instalar o perfeccionar determinadas prácticas de trabajo**, y no sólo proporcionar nuevos conocimientos.

En el papel esto puede parecer una obviedad, pero la capacitación en la mayoría de las organizaciones no funciona así. Gran parte de las llamadas “actividades de capacitación laboral” que se efectúan en nuestro país, conducidas por relatores internos o externos,

Modelo de educación tradicional



son en realidad *exposiciones* (clases expositivas), destinadas solamente a entregar información a una audiencia generalmente pasiva (y, podríamos agregar, resignada).

Pero **informar no es capacitar**. Nuestro paradigma del modelo de educación tradicional es el que provoca, sin darnos cuenta, esta confusión entre informar y capacitar, lo que nos predispone a suponer que bastaría con efectuar una exposición (charla, presentación o clase lectiva) sobre un tema determinado (por ejemplo seguridad, servicio al cliente o leyes laborales) para *capacitar* a los asistentes.

Decir a las personas lo que deben hacer tampoco es capacitar. Esto es sólo impartir instrucciones. Ir un paso más allá, explicando cómo tienen que hacer su trabajo e incluso fundamentando el por qué tienen que hacerlo de tal o cual modo, sigue siendo una *actividad informativa*, que difícilmente cambiará sus prácticas de trabajo. **Informar no es capacitar**.

Una clase donde el profesor expone contenidos y sus alumnos escuchan y toman nota no es

Por una CAPACITACIÓN realmente EFECTIVA

adecuada para capacitar a nadie, si lo que queremos es cambiar la forma como los trabajadores desarrollan sus tareas productivas. El impacto de una clase expositiva sobre la *conducta* de los asistentes es muy bajo (por no decir nulo), aún cuando los participantes escriban lo que oyen y respondan preguntas sobre las materias expuestas.

Esto NO ES capacitar



Es bastante evidente que el modelo de educación tradicional es inefectivo en el ámbito de la capacitación laboral, pero aunque reconocemos que sus resultados son inaceptables, insistimos en incorporarlo en el diseño y ejecución de actividades de capacitación. Esto es un error. Hacer una presentación, por muy entretenida y dinámica que sea, no es capacitar. **Las clases expositivas no modifican la conducta.** Aplicar el modelo de educación tradicional a la capacitación de adultos **no sirve** para instalar, modificar o perfeccionar prácticas de trabajo.

Entonces, ¿qué podemos hacer? ¿Tenemos alguna alternativa al modelo de educación tradicional?

La respuesta es un Sí categórico.

En el **Modelo Participativo** el protagonista de las actividades formativas es **el participante**, quien dedica la mayor parte del tiempo de su capacitación a **entrenar**, mediante ejercicios de aplicación en ambientes reales o simulados, las **prácticas de trabajo** que debe adquirir, modificar o perfeccionar. En este modelo el relator no “hace clases” ni “pasa materia”, sino que actúa como un **facilitador**, guiándole durante este proceso de descubrimiento, transformación y crecimiento profesional y personal en los tres ámbitos del aprendizaje.

Lo que propone el Modelo Participativo no es nuevo, pues conceptos tales como “aprender haciendo” y “aula taller” son universalmente conocidos. No obstante, aún cuando su aplicación pareciera ser evidente si se trata de capacitar en manejo de grúa horquilla, manipulación de alimentos o instalaciones eléctricas, no lo es tanto si hablamos de temas como liderazgo, gestión de negocios o administración del tiempo, entre otros.

En síntesis, el Modelo Participativo integra un conjunto de **buenas prácticas** que aseguran la **efectividad de la capacitación**. Después de conocerlo, ¿seguiremos capacitando en base al modelo de educación tradicional?

El autor es ingeniero, M.B.A. y Master Practitioner en Programación Neurolingüística (PNL). Tiene más de 20 años de experiencia en el ámbito de la formación de adultos. Ha sido Jefe de Capacitación en importantes empresas y profesor en universidades e institutos profesionales, así como relator de numerosos seminarios, cursos y talleres de perfeccionamiento laboral. Ha publicado los libros “Manual de Servicio y Atención al Cliente”, “Manual de Capacitación Efectiva” y “Manual de Presentaciones Efectivas”. Actualmente se desempeña como metodólogo, consultor y capacitador.