

SELECCIÓN DE PERSONAL

ENTREVISTA

1. Fase preparatoria: el entrevistador conoce en detalle la descripción de cargo y el currículum del candidato. Se planifica la entrevista y se definen las áreas que se van a explorar, el tiempo a utilizar y la información que se entregará a los candidatos.
2. Fase de desarrollo:
 - a. Introducción. Saludo y presentación; se informan los objetivos del proceso, la metodología, el contexto, etc.
 - b. Cuerpo. Se explora área educacional, historia laboral, antecedentes familiares, competencias conductuales, motivación al cargo, motivaciones futuras.
3. Cierre: Se entregan datos de la empresa y el cargo; se indican próximos pasos del proceso, se comprueba la disponibilidad del sujeto, etc.
4. Evaluación.

Hay distintas modalidades de entrevista: no estructuradas, semiestructuradas, estructuradas, de solución de problemas y provocadoras de tensión.

Los distintos aspectos que se deben evaluar en una entrevista son:

1. Aspecto físico y presentación personal.
2. Comunicación no verbal, que incluye: contacto visual, gesticulación facial, tono de voz, postura, etc.
3. Comunicación verbal: fluidez verbal (habilidades sociales), riqueza de vocabulario, uso del lenguaje. Grado de empatía (dominio - asertividad)
4. Análisis de competencias conductuales. En las que se analizan estrategias de afrontamiento. **STAR**: definir una situación, una tarea, la acción y los resultados.

ÁREAS DE EXPLORACIÓN

1. Datos personales: Historia educacional en sus aspectos formales y cualitativos.
2. Historia profesional y experiencia laboral: aspectos cualitativos y valorativos de los lugares de trabajo anteriores, dificultades, evaluación de desempeño, retirada, etc.
3. Motivación al cargo: a la tarea, económicamente o por otros factores.
4. Historia personal y familiar: con preguntas abiertas. Características y relación con la familia de origen y familia actual.

5. Características personales: estilo atribucional, autoeficacia, autoconcepto, introspección, reflexividad, estabilidad emocional. Experiencias significativas, actividades preferidas, costumbres, etc.

Al finalizar la entrevista se debiera tener un panorama de la historia educacional, motivación de logro y niveles de autoexigencia, capacidad de trabajo, actitudes y hábitos de trabajo, expectativas de autoeficacia, autoestima, apego a las normas y procedimientos de la empresa, motivación para el cargo, habilidades interpersonales, niveles de introversión - extroversión, sociabilidad, asertividad, manejo de conflictos, persuasión, capacidad y calidad del contacto interpersonal, estabilidad emocional, madurez y tolerancia a la frustración, autocrítica, redes de apoyo social, expectativas de desarrollo futuras y habilidades intelectuales.

HAY QUE: hacer preguntas abiertas, hacer un uso adecuado de los silencios, usar preguntas de autoevaluación, mantener el control de la entrevista, registrar la información, personalizar las preguntas, verificar las inconsistencias, hacer entrevistas breves.

NO HAY QUE: inducir respuestas, permitir el desarrollo de una entrevista no planificada, caer en prejuicios, crear excesiva tensión.

EVALUACIONES PSICOLÓGICAS

EVALUACIÓN INTELECTUAL

1. Test de Dominó [Edgar Ansley]: Evalúa capacidad intelectual general, es una prueba colectiva, dirigida básicamente al razonamiento lógico. Es exigente y sólo sirve para determinar si el sujeto tiene la capacidad adecuada para el cargo que va a ocupar.
Está compuesta por una serie de secuencias lógicas y entrega resultado en términos de CI. Se usa para cargos con exigencia.
2. Test de Otis: Mide capacidad intelectual general, es una prueba colectiva, dirigida a la inteligencia funcional a nivel concreto por medio de la capacidad de lectura y escritura.
Tiene menor grado de complejidad que el dominó. Entrega resultados en forma de CI y categorías.
3. WAIS: Habitualmente se aplica el subtest de *comprensión*, que evalúa razonamiento, juicio crítico, habilidad para evaluar situaciones sociales y sus consecuencias, adecuación a las normas y capacidad de análisis en situaciones sociales. Penaliza a los sujetos con pocas habilidades verbales. Tiene indicadores de madurez social y superdocilidad. Es vulnerable al estado emocional del sujeto
La subprueba de *cubos* es una buena prueba de inteligencia no verbal; mide análisis y síntesis a nivel concreto, sirve para conocer la tolerancia al estrés y manejo de ansiedad, atención y concentración, etc. Es una prueba libre de influencias culturales, que tienen mejor desempeño relativo en los hombres.
La subprueba de *semejanzas* mide capacidad de abstracción, conceptualización y

habilidad para distinguir lo esencial de lo accesorio. Tiene relación con el éxito académico y tiende a ser contestada mejor por las mujeres.

4. FPI [Thurstone]: Tiene 5 subpruebas con diferentes tiempos de duración: comprensión verbal (sinónimos), razonamiento espacial (figuras), razonamiento (secuencias), razonamiento matemático (sumas) y fluidez verbal (palabras a partir de una letra).

Además: Alerta, Barsit, Prueba de Planificación

EVALUACIÓN DE PERSONALIDAD

INVENTARIOS DE PERSONALIDAD

1. Inventario de Preferencias Personales de Edwards (EEPS): tiene validez de contenido. Evalúa necesidades en los sujetos a partir de la descripción de Murray; también intenta controlar la tendencia a la deseabilidad social. Evalúa:
 - a. *Logro*: ambición, superación, búsqueda de superar a otros.
 - b. *Deferencia*: seguir y cooperar con superiores.
 - c. *Orden*: cuidado, planificación de acciones, actuar con orden y limpieza.
 - d. *Exhibicionismo*: interés por llamar la atención, ser admirado, destacar.
 - e. *Autonomía*: deseo de ser independiente, actuando de acuerdo a los propios intereses.
 - f. *Afiliación*: búsqueda de contacto, cooperar con otros.
 - g. *Intracepción*: reflexión. Se relaciona con la sensibilidad interpersonal.
 - h. *Ser protegido*: obtener el cariño de los demás, pedir protección, ayuda.
 - i. *Dominio*: ejercer influencias sobre otros.
 - j. *Degradación*: tendencia a someterse frente a los deseos de otros.
 - k. *Proteger*: ayudar a otros, satisfacer las necesidades de los demás.
 - l. *Cambio*: interés por la versatilidad e innovación. También se relaciona con estabilidad.
 - m. *Persistencia*: esfuerzo sostenido.
 - n. *Heterosexualidad*: relacionarse con personas del sexo opuesto.
 - o. *Agresión*: conseguir objetivos usando la fuerza o el poder.

El análisis se construye a partir de la evaluación de conjuntos de factores, por lo que:

Logro++, Persistencia-	ambiciones poco realistas, poco esfuerzo.
Logro-, Orden++	bajo sentido de eficacia, baja autoestima laboral.
Afectividad+, Ser protegido++, Proteger-	contacto dependiente.

Degradación+, Autonomía-, Deferencia+	dependencia hacia la autoridad
Afiliación-, Autonomía+	sujetos independientes e individualistas
Dominancia+, Intracepción-, Agresividad+	liderazgo autoritario, poca sensibilidad
Dominancia+, Afiliación+, Proteger++	liderazgo paternalista

2. Test de los Factores de Personalidad de Cattell (16PF): Basado en un análisis factorial, tiene una confiabilidad baja a moderada. Los factores son: (izquierda, factor - a derecha, factor +)
- *Factor A, afectividad:* de reservado, inflexible y rígido a expresivo y afectuoso.
 - *Factor B, inteligencia:* de menos inteligente a más inteligente.
 - *Escala C, Fuerza del yo:* de poca fuerza del yo a mucha fuerza del yo.
 - *Escala E, Dominancia:* de inseguridad y complacencia a dominancia y poca convencionalidad.
 - *Escala F, Impulsividad:* de ansiedad y retraimiento a impulsividad y originalidad.
 - *Escala G, Conformidad al grupo:* desde activo a escrupuloso.
 - *Escala H, Atrevimiento:* de recatado y tímido a despreocupado y confiado en sí mismo.
 - *Factor I, Sensibilidad emocional:* de independiente y calculador a sensitivo e imaginativo.
 - *Factor L, Susplicia:* de comprensivo y confiado a celoso y paranoide.
 - *Factor M, Imaginación autística:* de práctico y realista a imaginativo.
 - *Factor N, Astucia:* de socialmente torpe e ingenuo a calculador y cortés
 - *Factor O, Tendencia a la culpabilidad:* desde imperturbables a escrupulosos.
 - *Factor Q₁, Rebeldía:* de respetuoso y tolerante a las normas a radical y experimental.
 - *Factor Q₂, Autosuficiencia:* de adherente al grupo a autosuficiente.
 - *Factor Q₃, Autocontrol:* de falta de control a controlado.
 - *Factor Q₄, Ansiedad flotante:* de relajado y tranquilo a tenso y preocupado.

A+, F+, H+	Expresividad	F-, C+, Q ₄ +	Autocontrol
G+, Q ₁ -, Q ₃ +	Orientación a normas	M-, G+, Q ₃ +	Responsabilidad

E-, F-, O+, C+, Q4+	Depresión	E+, G-, O-	Psicopatía
Q1+, Q2+, L+	Conflictos en grupo	A+, E+, C+, H+, N+, Q2+	Motivar a un grupo

3. Test de Rozenzeig: proyectivo, evalúa la tolerancia a la frustración y el manejo de la agresión de otros. Puede aplicarse colectivamente.

Además: completación de frases, EPQ de Eysenck, Zulliger, manejo de conflictos y de liderazgo.

PRUEBAS SITUACIONALES

Son tests de naturaleza conductual, en el que los candidatos se enfrentan de manera real o simulada a situaciones parecidas en sus características y contenidos a aquellas que deberá resolver en la ejecución de las tareas del cargo.

Características de las pruebas situacionales:

1. Están constituidas sobre criterios referidos al cargo. Deben hacer referencia a las competencias conductuales implicadas en la resolución de los aspectos críticos del cargo; cada conducta deberá tener predefinida las "conductas criterio" que muestren inequívocamente la presencia o ausencia de la habilidad evaluada.
2. Convergencia de pruebas. Los distintos tipos de pruebas hagan surgir el mismo tipo o conjunto de competencias conductuales.
3. Número de participantes: óptimamente entre 6 y 12.
4. Número de observadores: uno por cada 3 ó 4 candidatos

Para evaluar las competencias individuales se pueden emplear varios métodos,

- Signos: midiendo dimensiones psicológicas, que podrían no relacionarse con la actividad profesional.
 - Muestras: mide competencias puestas en práctica en la realidad personal.
 - Referencias: observación de competencias anteriores, en situaciones semejantes.
1. Role - playing: observar el comportamiento en una situación de interacción social específica semejante a las que caracterizan al puesto.

- Requiere informe sobre el otro rol, hacer un plan de entrevista, llevarlo a cabo efectivamente en presencia de un observador, definir el objetivo del juego de rol.
2. In basquet: atender a todos los problemas representados por documentos. Requiere identificar documentos requeridos efectivamente por el trabajo y que éstos estén relacionados con el análisis de cargo. Cada documento debe indicar exactamente que competencia se quiere evidenciar.
 3. Discusión en grupos: se le plantea una situación problema a un grupo de participantes y deben llegar a una solución conjunta. Habitualmente son problemas complejos donde no hay solución correcta.
Se ven todos los procesos de grupo: dominio, cooperación, comunicación, motivación, participación y solución de conflictos.
 4. Ejercicios de análisis: son individuales, al sujeto se le presenta un conjunto complejo de información donde tiene que analizar, estructurar y sacar conclusiones.
 5. Presentaciones orales: en las que el candidato puede elegir el tema de su exposición, el tema se le impone o puede escoger entre una lista de temas.

Es necesario contextualizar la audiencia, las circunstancias y el tipo de presentación.

6. Presentaciones escritas: se usa si las competencias escritas son esenciales.

La síntesis de las muestras, basadas en la corriente conductual, exigen la presencia de un grupo de expertos competentes en el cargo, que estén capacitados para preparar ejercicios y fichas de puntuación. El objetivo de cada ejercicio debe estar vinculado a las competencias esenciales y se debe ejercitar con personas más o menos eficaz en el cargo.

PROCESO GENERAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

2. CONVOCATORIA O RECLUTAMIENTO DE LOS CANDIDATOS

3. SELECCIÓN DE CURRÍCULOS: se identifican aquellos candidatos que por sus características objetivas cumplen con los requisitos mínimos para el puesto. Se debe descartar los candidatos que no cumplan con los requisitos excluyentes y decidir que candidatos pasarán a la etapa siguiente.

4. SEGUNDA SELECCIÓN: a través de pruebas psicológicas o entrevista de exploración inicial para conocer las motivaciones del postulante. Se pueden incluir pruebas de conocimientos, computación, idiomas.

5. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA Y PRUEBAS SITUACIONALES: siempre debe incluir una entrevista y algunos instrumentos de medición elegidos en función del cargo y de los requerimientos de los postulantes.

6. FORMACIÓN DE CANDIDATURA: los candidatos deben tener antecedentes curriculares, informe de evaluación psicológica, informe de evaluación técnica, antecedentes comerciales y hoja de antecedentes.

INFORMES DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Son confidenciales y no deben ser vistos por los postulantes.

- Antecedentes personales: nombre, fecha de nacimiento, escolaridad, nombre del cargo, nombre de la empresa y fecha de evaluación.
- Descripción intelectual: descripción del funcionamiento intelectual general del postulante, sin categorías, seguida de la descripción de las funciones específicas evaluadas.
- Personalidad: se describen *características generales* del postulante como introversión - extroversión, manejo de la ansiedad, estabilidad emocional. Se prosigue con las *características más específicas* como autoafirmación, autoeficacia, expectativas de éxito, autocrítica, capacidad de reflexión v/s acción, estilo atribucional y tolerancia a la frustración. Se describen las *habilidades interpersonales* como la tendencia afiliativa, capacidad y calidad del contacto interpersonal, empatía, asertividad, capacidad de trabajo en equipo, tolerancia a la diferencia, cooperación, etc. También se alude a la *capacidad de trabajo*, su motivación al logro, recursos, disciplina, estructuración, creatividad, energía, relación con la autoridad y la capacidad de liderar grupos. La última característica que debe ser informada es la *motivación al cargo*.
- Conclusiones: si el candidato es recomendable o no para el cargo, con observaciones o sin ellas.
- Observaciones: fortalezas para el cargo, contraindicaciones, tipo de situaciones en que será más eficaz, áreas en que necesitará más apoyo, expectativas de satisfacción, tipo de supervisión requerida, estabilidad esperada en el cargo, evolución de su potencial.

CAPACITACIÓN

Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

EDUCACIÓN:

Socialización más amplia que reciben las personas, busca la adaptación al medio.

EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO:

Prepara al hombre para el ejercicio de una profesión, formal.

DESARROLLO PROFESIONAL:

Educación para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado a ejecutivos.

ENTRENAMIENTO:

Tiene por objeto adaptar al hombre para el ejercicio de una determinada función, sus objetivos son más a corto plazo. Está orientado a lo productivo, desarrolla habilidades específicas en ámbitos restringidos y da una instrucción más técnica. Está orientado a trabajadores.

	<i>Educación</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Adiestramiento</i>	<i>Concientización</i>	<i>Formación</i>
<i>Qué transmite</i>	Instrucción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Valores
<i>Carácter</i>	Intelectual	Mental	Físico	Afectivo	Formativo
<i>Dónde se da</i>	Escuela	Centros de trabajo	Centros de trabajo	Centros de trabajo	Comunidad/hogar
<i>Con qué se identifica</i>	Saber (qué hacer)	Saber (cómo hacer)	Poder hacer	Querer hacer	Ser
<i>Áreas de aprendizaje</i>		Cognitiva	Psicomotora	Afectiva	

La capacitación está orientada a un aprendizaje a 3 niveles:

- Incorporación de la información: de carácter cognitivo, orientada al saber, centrada en los contenidos.
- Desarrollo de habilidades: desarrollar ciertas destrezas prácticas, en una esfera psicomotora.
- Modificación de actitudes: en un área afectiva, orientada al desarrollo del ser.

Algunas limitantes de la capacitación son:

- a. No cambia a las personas si éstas no están motivadas.
- b. No resuelve los problemas de una organización defectuosa.
- c. No reemplaza la contratación de nuevos empleos.
- d. No aumenta el potencial de aprendizaje, aunque puede estimular el uso de actitudes.
- e. No asegura el aumento de la eficiencia.
- f. No produce buenos resultados si no involucra a gerentes.
- g. No suple carencias originadas por malos sistemas, estructuras disfuncionales, bajos sueldos, problemas de estatus y de motivación.
- h. No es la única variable de que la empresa dispone para influir sobre sus empleados.

Las ventajas de la capacitación son:

- a. Es parte de las soluciones para tener mayor productividad.
- b. Puede mejorar las relaciones laborales.
- c. Tiene resultados positivos a mediano plazo si es que ha sido técnicamente bien dirigida.

Objetivos del subsistema de capacitación

Para el desarrollo de la empresa: solucionar problemas productivos, administrativos u otros. Adaptar a la empresa a los avances tecnológicos. Preparar a las personas para un plan de desarrollo futuro de recursos humanos. Prever la existencia de problemas por falta de capacitación.

Para el desarrollo de las personas: contribuir a su adaptación al puesto de trabajo. Complementar la educación escolar. Nivelar conocimientos técnicos y destrezas básicas, actualizar conocimientos teóricos y técnicos. Contribuir a un clima laboral sano.

Funciones del subsistema de capacitación

Planificación: coordinar los equipos que definen las políticas de capacitación. Tomar decisiones en cuanto a las necesidades de capacitación, definir las prioridades y las formas de operar.

Organización: estructuración interna del área de capacitación. Asignar responsabilidades, coordinar las acciones de capacitación internamente y con organismos externos.

Dirección: implica asesorar técnicamente a niveles directivos. Representar interna y externamente a la empresa en las actividades del área.

Control: evaluación total del sistema, evaluar la programación, las actividades de capacitación y comprobar la rentabilidad de la capacitación (ROI).

Recursos de capacitación

1. *Financieros:* franquicia tributaria correspondiente al 1% del total de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se descuenta del impuesto a la categoría establecida por la ley a la renta.
2. *Humanos:* la función de capacitación es una función de línea y de staff.
3. *Institucionales:* todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento. SENCE, OTE, OTIR (CCHC y SFF).
4. *Materiales:* infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

ETAPAS EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

I Detección de las necesidades de capacitación.

"Investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto" (Pinto Villatoro)

Las necesidades de capacitación se clasifican según:

- **TIEMPO:** a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- **ÁMBITO:** generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
- **SITUACIÓN LABORAL:** para formación inicial (costumbres y procedimientos), mantención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

Ventajas

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad

posterior a la capacitación.

- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que de necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

TÉCNICAS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

a) **Observación directa:** en el sitio de trabajo y compararlas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador.

- Ventaja: su objetividad, permite detectar fallas que no se registrarían de otra manera, permite focalizar el entrenamiento y evaluar los avances.
- Desventaja: es costosa en términos de tiempo, modifica lo observado, requiere preparación de los observadores.

b) **Entrevista:** a base de preguntas abiertas o estructuradas.

- Ventaja: permite descubrir aspectos no previstos, hay posibilidades de clarificar lo requerido.
- Desventaja: es lenta, costosa, sin anonimato, es subjetiva y puede no ser representativa del total.

c) **Encuestas:** con preguntas abiertas o cerradas.

- Ventaja: es de aplicación masiva y colectiva, bajo costo y anonimato.
- Desventaja: hay aspectos que pueden quedar sin conocer.
* Autoevaluación: registro de las propias habilidades, generalmente a nivel ejecutivo.

d) **Análisis de problemas:** manejo de situaciones indicadoras de anormalidad. Generalmente se hace un análisis grupal de la situación.

- Lluvia de ideas: creatividad, análisis participativo.
- Ley de Pareto: 80/20; problemas/impacto, actividades/resultados, causas/problemas.
- Ishikawa: espina de pescado

e) **Evaluaciones psicológicas de selección de personal.**

f) **Evaluación de desempeño.**

II Programación general de la capacitación

1. Planeación
 - a. Selección de las actividades de capacitación.
 - b. Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
 - c. Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
 - d. Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
 - e. Selección de instructores.
 - f. Definir el cronograma, para efectos de la franquicia tributaria.
 - g. Definir la metodología de la capacitación: instrucción en sala de clases, rotación de puestos, pasantía, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.
2. Diseño de programas de capacitación.

Nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.

 - Planteamiento de objetivos: Los objetivos específicos están formulados en término de una conducta terminal. Deberían tener un nivel de ejecución esperado y las condiciones de logro. Se clasifican en términos de consecuencia del proceso enseñanza - aprendizaje o de resultados.
 - Contenidos: hay que adecuar los contenidos a las características de los participantes (conocimientos, experiencia previa). Hay que cautelar que los contenidos respondan a los objetivos, que tengan una derivación lógica. Se distinguen los contenidos - información y los contenidos - proceso.

PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

- a. *Pequeñas dosis*: un aprendizaje parcial es mejor que una entrega de información en bloque, a menos que ésta esté estructurada.
- b. *Aprendizaje espaciado*: 10 minutos de descanso por cada 50, para una retención a largo plazo.
- c. *Respuesta activa*: aprender haciendo. Hay mayor motivación.
- d. *Repetición*: es mucho más fácil recuperar una información cuando se ha entrenado en recuperarla.
- e. *Retroalimentación y evaluación inmediata*: contribuye al aprendizaje el disponer de información inmediata, además de la obtención de refuerzo.
- f. *Velocidad propia*: el aprendizaje debería respetar los ritmos individuales
- g. *Recencia y primacia*: lo primero y lo último se recuerda mejor.
- h. *Resonancia*: se aprende mejor lo relacionable y útil.

- i. *Material significativo*: sobre lo que uno ya sabe.
- j. *Aplicabilidad*: transferencia del aprendizaje, con respecto a los contenidos y las condiciones en que se dan.
- k. *Aprendizaje multisensorial*: se debe usar multiplicidad de recursos.

MODELO DE UNA SESIÓN DE CAPACITACIÓN

1. Introducción: captar la atención, aumentar la motivación, verificar expectativas, reducir la ansiedad (descongelamiento), verificar conocimientos previos.
2. Cuerpo: hay que graduar los contenidos en términos de lo que el sujeto "debe saber", "debería saber" y "podría saber". Se debe ordenar los contenidos en una secuencia lógica, progresiva en cuanto a dificultad, verificando los conocimientos actuales y pasar de lo conocido a lo desconocido.
Seleccionar las técnicas de capacitación: conferencia, clase expositiva, simulación, etc. Seleccionando recursos y estimando el tiempo.
3. Resumen: aclarar dudas, recapitular, asociar con los contenidos y habilidades consecuentes.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN (METODOLOGÍA)

1. Conferencia.

Es útil cuando el objetivo de la capacitación es entregar conocimientos a nivel intelectual, cuando la audiencia es más o menos numerosa (más de 20) y cuando hay poco tiempo.

- Ventajas: Tiene bajo costo, ahorra tiempo, se adapta a un auditorio grande, necesita pocos recursos.
- Desventajas: puede generar aburrimiento, no necesariamente hay cambio conductual, hay una comunicación unidireccional en la que no se verifica un entendimiento eficaz, hay alta probabilidad de distorsión, refuerza la pasividad de los participantes, no proporciona retroalimentación y no se determinan los efectos sobre el auditorio.

2. Estudio de caso.

También corresponde al nivel intelectual. Es la descripción de un evento que habitualmente toma la forma de una narración, con el suficiente material de apoyo para que parezca lo más real posible y permita el desarrollo de soluciones reales. Va seguido por varias preguntas y un análisis de información a través de discusiones grupales.

Debe ser un caso lo más cercano a lo real posible, debe permitir una solución realista. Se utiliza cuando el objetivo es desarrollar habilidades de análisis o

relacionar información con conocimientos adquiridos previamente, se debe disponer del tiempo suficiente.

- Ventajas: promueve la discusión y análisis grupal, hay mayor intercambio de ideas, estimula la transferencia del aprendizaje.
- Desventajas: cuando es muy largo y complejo genera frustración, muchas veces los participantes se concentran en buscar soluciones rápidas más que desarrollar habilidades de análisis.

3. Role - playing.

Actúa a nivel actitudinal/afectivo. Hay dos modalidades: uno asume el rol que no le corresponde o son ellos mismos y tratan de aplicar conocimientos.

Los participantes reciben descripciones de roles, los observadores reciben guías de observación básica. Los papeles deben representarse claramente y pueden ser distintos del rol usual.

Se recomienda cuando se quiere modificar actitudes, comprender percepciones y sentimientos de otros. Cuando se espera que el grupo lo tome en serio.

- Ventaja: alienta la transferencia del aprendizaje, proporciona feedback inmediato, los participantes comprenden los efectos que su conducta tiene sobre otros y permite la modificación actitudinal, mostrando diferencias entre el pensar y el hacer.
- Desventajas: si los participantes no se involucran o no muestran habilidades para el rol, si hay descalificación hacia la otra parte.

Además: simulaciones, GAAP (grupo activo de autoaprendizaje), modelamiento conductual, aprendizaje por computación, grupos de desarrollo (grupos T).

Las metodologías se jerarquizan, de acuerdo a su nivel de abstracción, en orden descendente: exposición verbal, proyección de películas, proyección de diapositivas, recursos visuales, instrucción programada, role - playing y simulación.

RECURSOS

Pizarra, retroproyector, videos, películas, dioramas, diapositivas, etc.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

"Medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los programas de capacitación".

El **modelo de Kirkpatrick** tiene 4 etapas consecutivas e independientes a nivel micro y macro:

1. Reacción: percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se evalúa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.
2. Aprendizaje: nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).
3. Conductas: el más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.
4. Resultados: impacto en la organización. ROI (return on investment), retorno de inversión. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

ASIGNATURA: Psicología Laboral II

DOCENTE: Claudio Orellana F. & Gabriela Nazar C.

PERÍODO: II Semestre de 1998