



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

CAREER GUIDE AND MOBILE APPLICATION FOR EMPLOYEES

2017-1-TR01-KA204-046061

POCKET GUIDE CAREER PLANNING



Funded by the Erasmus+ Program of the European Union. However, European Commission and Turkish National Agency cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

Contenido

Introducción	2
Página web del proyecto	3
Guía sobre educación	4
Educación formal, no formal e informal	4
¿Cómo se realiza la formación?	6
Técnicas y métodos de formación para nuevos empleados	6
Técnicas y métodos de formación para empleados con experiencia	7
La formación en el aula	8
Métodos participativos.....	9
Formación práctica.....	10
Formación a través de herramientas informáticas	11
Formación en línea	12
Cómo utilizar el aprendizaje combinado.....	13
Métodos y técnicas de formación para el personal de dirección	15
Programas de desarrollo de gestión.....	15
¿Cómo se utiliza la aplicación?.....	16

Guía de bolsillo

Introducción

La gestión profesional es uno de los métodos más efectivos para cubrir nuevos puestos de trabajo, incrementar la eficiencia en la producción, mejorar la calidad y garantizar la protección de las condiciones actuales. Por ello, la gestión profesional, que ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años, se ha convertido en una de las funciones administrativas más importantes de una compañía. Los dirigentes actuales son conscientes de que los objetivos presentes y futuros del personal y de la organización se alcanzan con mayor facilidad cuando se establece una planificación sistemática de los mismos. En cualquier organización, el deseo de los empleados es elegir una profesión ajustada a sus aptitudes y habilidades, un empleo en el que puedan trabajar en la profesión que han elegido y desarrollar su carrera profesional.

Actualmente, en el mundo empresarial es un hecho comprobado que los recursos humanos y su actividad son un factor fundamental para el éxito de cualquier organización. Además, ha evolucionado significativamente la forma en la que los empleados cualificados perciben las relaciones empresariales, así como sus expectativas sobre la organización para la que trabajan.

En este sentido, las herramientas de planificación profesional con un enfoque innovador pueden aportar una solución de gran relevancia para nuestro país y, por tanto, es necesario su desarrollo. Se realizarán los esfuerzos necesarios para obtener un resultado que pueda aportar grandes beneficios a los trabajadores, teniendo en cuenta la experiencia y los conocimientos de la UE en el ámbito de aplicación del proyecto.

Nuestro proyecto tiene como objetivo el desarrollo de materiales educativos innovadores que permitan a los trabajadores planificar sus carreras profesionales; desarrollar aplicaciones a través de las cuales sea posible para los trabajadores medir sus habilidades y competencias.

El público objetivo del proyecto propuesto incluirá a todos los trabajadores y a las personas que se incorporarán al entorno laboral en un futuro próximo. Por tanto, la guía de planificación profesional y la aplicación móvil a desarrollar dentro del marco del proyecto serán de utilidad para estos dos grupos. La selección del público objetivo se ha basado en la importancia que presenta la planificación profesional para estas personas.

Dentro del marco del proyecto, se desarrollará un estudio de las necesidades, una guía de planificación profesional y una aplicación móvil, que estarán dirigidas a los trabajadores. En primer lugar, se llevará a cabo una encuesta de evaluación sobre planificación profesional. A continuación, teniendo en cuenta los resultados del análisis de las necesidades, se preparará una guía de planificación profesional con tres niveles diferentes. Por último, se desarrollará una aplicación móvil basada en la guía de planificación profesional anterior.

La guía de planificación profesional y la aplicación móvil que se desarrollarán dentro del marco del proyecto estarán dirigidas a todos los trabajadores y a las personas que se incorporarán próximamente al mercado laboral. La guía se llevará a cabo de forma que comprenderá los tres niveles de planificación profesional siguientes: inicial, intermedio y avanzado. La aplicación móvil estará basada en esta guía e incluirá también los niveles inicial, intermedio y avanzado. Los usuarios seleccionarán un nivel teniendo en cuenta su situación profesional actual, a partir de la cual desarrollarán la planificación de su carrera laboral. Por ejemplo, un trabajador de incorporación reciente seleccionará el nivel inicial para la planificación de su carrera. De la misma forma, un trabajador experto seleccionará el nivel intermedio y un director llevará a cabo su planificación seleccionando el nivel avanzado en la aplicación móvil.

Resultados, impacto previsto y beneficios a largo plazo:

- Los trabajadores tendrán una mayor conciencia sobre planificación profesional.
- Los trabajadores llevarán a cabo la planificación de su propia carrera profesional.
- Los trabajadores incrementarán su productividad.
- Los trabajadores incrementarán su nivel de éxito profesional.
- Los trabajadores mejorarán su nivel de organización.
- Los trabajadores elaborarán su propio currículum vitae.
- Los trabajadores planificarán sus carreras profesionales de una forma más sencilla, a través de aplicaciones móviles.
- Los trabajadores comprenderán la importancia de la planificación profesional.
- Se llevarán a cabo materiales educativos innovadores relacionados con la planificación profesional.
- Se mejorará la integración de los trabajadores en el mercado laboral ya que aumentarán sus competencias profesionales.
- Se incrementarán los conocimientos, habilidades y competencias de los trabajadores sobre planificación profesional.
- Se incrementa la participación de los trabajadores en actividades de aprendizaje y formación al mejorar los servicios de apoyo y asesoramiento sobre orientación profesional.
- Se desarrollan procesos de comunicación y colaboración internacional para la formación de adultos.
- Se adapta la implementación de diversos métodos utilizados en países de la UE para la formación de adultos.
- El público objetivo será consciente de su futuro y de la planificación de su carrera profesional.
- Se desarrollará una guía de planificación profesional y una aplicación móvil de las que se beneficiarán tanto las instituciones encargadas como el público objetivo.

Página web del proyecto

Toda la información sobre el proyecto «Orientación laboral y aplicación móvil para empleados», así como sobre los participantes y el trabajo llevado a cabo en su desarrollo, puede consultarse en la página web del proyecto.

Además, tendrá acceso al libro Orientación Laboral en el que se podrá encontrar en detalle toda la información sobre los resultados de la investigación para este proyecto que se ha llevado a cabo en cinco países diferentes. Lo más importante es que podrá informarse sobre competencias profesionales dirigidas a trabajadores de todos los niveles: trabajadores sin experiencia, a punto de incorporarse al mundo laboral; trabajadores con experiencia que deseen ampliar sus conocimientos sobre desarrollo profesional; trabajadores en puestos de dirección que busquen desarrollar sus capacidades de liderazgo.

Con esta publicación podrá ampliar sus conocimientos sobre aptitudes relacionadas con el trabajo y sobre diferentes metodologías para el desarrollo de habilidades. Además, se incluyen unidades didácticas específicas dedicadas a la preparación entrevistas de trabajo, a la autogestión (motivación) y a estrategias de gestión online.

Nuestra página web:

www.careerguidance.eu

Guía sobre educación

Educación formal, no formal e informal

La educación formal es la más adecuada para personas que se inician en una disciplina, como, por ejemplo, aquellos que se están formando en una nueva tecnología o en un procedimiento específico. La obtención de un título y la asistencia a la universidad mejoran los conocimientos y las capacidades de los empleados, a la vez que contribuyen a un enriquecimiento de sus experiencias y a la toma de contacto con nuevas personas e ideas.

La educación informal se presenta de forma más casual y accidental. Se caracteriza por no presentar unos objetivos de formación definidos ni unas normas para la evaluación de los mismos. Este tipo de aprendizaje se presenta de una forma natural, de manera que las personas involucradas no son conscientes de que están formando parte de una experiencia formativa. Probablemente, la forma más representativa de educación informal sea el aprendizaje durante el desarrollo laboral. Algunos ejemplos son los debates informales entre empleados sobre un tema en concreto, coloquios sobre literatura o la lectura de periódicos y artículos periodísticos. Uno de los planteamientos más recientes es la asistencia de empleados a conferencias y discursos ofrecidos por oradores destacados. Es probable que el aprendizaje informal sea la forma más común de aprendizaje. No hay una estructura definida ni un programa formal y normalmente tampoco una figura que ejerza de maestro. Además, tampoco existe un documento acreditativo de haber completado la formación como, por ejemplo, un certificado o diploma. La educación informal es la más adecuada para personas con experiencia.

Sin embargo, el aprendizaje informal es menos eficaz a la hora de formarse en una tecnología determinada o en un área específica de conocimiento en un corto periodo de tiempo. El proceso de aprendizaje es prácticamente inconsciente, sin embargo, es habitual que este tipo de formación sea la que aporte mayores niveles de profundidad y riqueza a la obtención de conocimiento, ya que ocurre de forma natural en la vida diaria.

La educación conocida como informal o no formal puede incluir también visitas a otras compañías y organizaciones.

Los procesos de formación y crecimiento también pueden describirse desde un punto de vista bidimensional: una de las dimensiones, relativa al nivel de formalidad y la otra, relacionada con el equilibrio entre el aprendizaje autónomo y el dirigido por una tercera persona.

Estas dos dimensiones dan lugar a cuatro enfoques diferentes para el aprendizaje. Éste puede ser informal o formal, a la vez que autónomo o dirigido por terceras personas.

La formación formal dirigida por terceros o formación no autónoma es, habitualmente, la menos económica de todas las opciones. Sin embargo, ésta suele ser la más fiable a la hora de alcanzar en un tiempo determinado, unos objetivos fijos. Por otra parte, el aprendizaje informal y autónomo puede ser una de las opciones más económicas, con la contrapartida de que el aprendiz debe tener la capacidad y la motivación para alcanzar los niveles de formación deseados y para ello se suele requerir mayores periodos de tiempo que en el aprendizaje formal.

Para una formación más inmediata, la opción más eficaz suele ser el aprendizaje dirigido por terceros (por ejemplo, inscribirse en un curso de formación en una universidad, escuela o centro formativo). Otra de las opciones es la contratación de un docente particular. Como se ha mencionado anteriormente, el aprendizaje no autónomo suele ser más rápido y más fiable, sin embargo, menos económico.

Aprendizaje autónomo

En el aprendizaje autónomo es el aprendiz, estudiante universitario, empleado o gerente el que toma las decisiones sobre la forma y el fondo de las experiencias de formación. La persona que se está formando fija sus propios objetivos, así como los métodos mediante los que comprobará que se han alcanzado satisfactoriamente.

Se puede adoptar una perspectiva autónoma del aprendizaje tanto en la formación formal como no formal. Algunos de los ejemplos de aprendizaje autónomo informal son los mencionados anteriormente (debates entre empleados, coloquios sobre literatura, etc.) y son autogestionados por el aprendiz, ya sea con fines profesionales o personales. La educación autónoma formal se caracteriza por presentar una serie de pruebas y metodologías para verificar que se han alcanzado los objetivos fijados.

Probablemente, la habilidad más importante en el mercado actual, en constante movimiento, sea la autorreflexión. Un aprendiz autónomo altamente motivado con grandes capacidades de autorreflexión puede percibir el entorno de trabajo como una lección constante de la que obtener conocimiento. Los encargados y empleados que trabajan para obtener un aprendizaje formal y autónomo en el entorno de trabajo son capaces de incrementar la productividad y el conocimiento en sus puestos.

Los programas de aprendizaje autónomo presentan grandes ventajas sobre los métodos tradicionales de aprendizaje en un aula, ya sean aquellos orientados al personal de dirección como aquellos destinados a empleados. En palabras de Bouchard (*Self-directed Learning in Organizational Settings*, Concordia University, Montreal, Canada), «con el paso del tiempo se ha puesto de manifiesto que el enfoque tradicional para el diseño de programas formativos y su impartición en el entorno de trabajo presenta grandes deficiencias. Algunas de las áreas más problemáticas son la corta vida del conocimiento útil; el traspaso de información a subordinados; la adaptación a las demandas de

productividad combinadas con un aprendizaje continuo; [¡y!] la posibilidad de ofrecer a los interesados métodos de aprendizaje que se correspondan con sus necesidades».

Tras años de reflexión sobre el aprendizaje, el psicólogo Carl Rogers, fundador de la psicoterapia centrada en el cliente afirmó que «cualquier aprendizaje que pueda transmitirse a otra persona será relativamente intrascendente y tendrá poca o ninguna influencia sobre el comportamiento» (*El proceso de convertirse en persona: Mi técnica terapéutica*, 1961). Añade también que «el único aprendizaje que tiene una influencia sobre el comportamiento se descubre de forma autónoma» (pág. 276).

Los programas de aprendizaje autónomo tienen las siguientes ventajas:

- Permiten una evolución más eficaz ya que el aprendizaje se adapta a las necesidades y objetivos del individuo.
- Suponen un ahorro de coste ya que los aprendices se valen de sí mismos y se ayudan entre ellos para conseguir los materiales en un corto periodo de tiempo.
- La relación jefe-subordinado alcanza una mayor efectividad al facilitarse el aprendizaje a partir de la propia experiencia en el trabajo y aplicarse los conocimientos adquiridos directamente en su entorno laboral.

Aprendizaje no autónomo

En este tipo de aprendizaje es una tercera persona la que conduce las actividades mediante las que se recibe la formación. Incluye todas aquellas actividades que transiten conocimientos a los empleados en temas como, por ejemplo, las políticas de la empresa o el acoso sexual en el entorno de trabajo.

El aprendizaje no autónomo formal hace referencia a aquel en el que los objetivos del aprendizaje, así como los métodos de evaluación de esos objetivos, están claramente especificados. Este es el enfoque adoptado en universidades, escuelas y centros de formación. La formación concluye con la obtención de un diploma o certificado. Tiene la desventaja de ser un aprendizaje genérico, no adaptado a las necesidades personales de un individuo, sino a un conjunto de estos. Esto implica que a veces se pague por conocimientos no necesarios para el aprendiz.

Otra de las formas de aprendizaje formal no autónomo son los programas de formación para empleados. En estos programas se especifican los objetivos del aprendizaje, así como los métodos de adquisición y de evaluación del conocimiento. Este tipo de aprendizaje es altamente efectivo desde el punto de vista temporal, ya que los tiempos están claramente determinados. Sin embargo, puede ocurrir que el aprendiz adopte un comportamiento pasivo y dependa del experto para aprender cómo y cuándo actuar.

¿Cómo se realiza la formación?

Técnicas y métodos de formación para nuevos empleados

La orientación de nuevos empleados es el proceso que se lleva a cabo cuando un empleado se incorpora a una empresa y tiene como principal objetivo hacer que este se sienta bienvenido e integrado en la organización y consiga adaptarse a las exigencias del puesto de trabajo con la mayor brevedad posible.

En este proceso, que normalmente comienza con una reunión con el departamento de recursos humanos, generalmente se tratan temas como la seguridad, el ambiente de trabajo, las nuevas funciones del empleado, los beneficios que le corresponden, la cultura, la trayectoria y el organigrama de la empresa y cualquier otro tipo de información que se considere de utilidad para el empleado.

Con frecuencia el empleado se inicia en sus tareas en la empresa acompañado de otro trabajador que haya realizado las mismas labores anteriormente. También es habitual la rotación del empleado en diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa para entrar en contacto con el producto o servicio.

La formación del empleado es muy importante a la hora de que este se integre con la mayor brevedad en la empresa. Una formación adecuada en el momento adecuado tiene como resultado grandes beneficios para la organización, como son un incremento en la productividad, el nivel de conocimiento de los trabajadores o su lealtad a la empresa.

Contribuir a la mejora de las habilidades y el conocimiento de los empleados se considera un valor para la organización. Muchas empresas ofrecen becas a estudiantes universitarios durante los meses de verano y constituyen una gran oportunidad para aprender y entrar en contacto con las funciones que se llevan a cabo. Además, también es habitual que estas empresas acaben contratando a los becarios una vez finalizado el periodo de prácticas.

Los periodos de formación son una herramienta que permite a las empresas capacitar a trabajadores sin experiencia para sus puestos vacantes. Además, son una ventaja para los empleados, puesto que además de posibilitar su formación en una profesión, permiten que éste reciba por ello una remuneración económica. Normalmente, se combinan la formación en el puesto de trabajo y en el aula, siguiendo un programa estructurado que suele tener una duración de un año o superior.

Los métodos de formación interactivos ayudan a que el empleado se mantenga interesado y, por lo tanto, más receptivo a la información. Una de estas técnicas es la organización de coloquios o debates entre los empleados de la empresa, permitiendo que los nuevos trabajadores adquieran conocimientos de aquellos con más experiencia, a la vez que se refuerza la comunicación entre los miembros de la organización.

Las demostraciones técnicas son una metodología de formación muy interesante, ya que incorporan la utilización de herramientas y equipos para ilustrar los procesos de funcionamiento en la empresa o las funciones que desempeñará el empleado.

Orientación profesional. Es deseable que las organizaciones ofrezcan a sus empleados la oportunidad de trabajar con sus superiores para desarrollar planes de carrera para su crecimiento profesional, recibiendo asesoramiento en las áreas de mayor interés, así como recomendaciones sobre cómo alcanzar sus objetivos.

El *coaching* se ha convertido en un medio de desarrollo profesional de gran popularidad y, con frecuencia, incluye el trabajo mano a mano con el aprendiz para orientarle sobre sus necesidades, los objetivos que debe cumplir y el plan de acción que debe seguir para llevarlo a cabo. El aprendiz realiza actividades que son monitorizadas y evaluadas por el *coach*.

Técnicas y métodos de formación para empleados con experiencia

Las empresas invierten sus partidas presupuestarias para la formación y el desarrollo en diferentes métodos de aprendizaje para sus empleados. El método de aprendizaje más común en todo el mundo

es la formación conducida por un profesor en el aula, sin embargo, también son clave las competencias adquiridas en el puesto de trabajo a través de la experiencia.

La formación en el aula

Dentro del aprendizaje no autónomo, la formación en un aula física sigue siendo la más utilizada. Existen diferentes métodos para la docencia, entre las que se incluyen:

Clases en pizarra. A pesar de ser el método más antiguo, sigue siendo muy efectivo y especialmente interesante para la exposición espontánea de las ideas del formador.

Retroproyector. A pesar de que este método se ha ido reemplazando por las presentaciones en PowerPoint, más sencillas de manejar, el retroproyector tiene la ventaja de que las transparencias permiten una sencilla edición e introducción de comentarios en el momento.

Vídeos ilustrativos. Las conferencias se pueden amenizar mediante la introducción de fragmentos de vídeo que permitan la explicación de conceptos o la presentación dinámica de casos de estudio.

Presentaciones PowerPoint. Las herramientas de software para la elaboración de presentaciones permiten a los docentes crear y difundir los contenidos de sus sesiones entre los alumnos. A través de su proyección, el contenido se puede mostrar fácilmente a grandes grupos de personas. Además, los empleados que reciben la formación pueden disponer de forma inmediata de los contenidos de las clases. Es el método más utilizado actualmente y se combina fácilmente con materiales impresos o con otros métodos más interactivos.

Narración de historias. Las historias pueden servir como ejemplo de un desempeño correcto o incorrecto de las tareas a realizar por el empleado. El método narrativo se ve enriquecido si se añaden preguntas ilustrativas como, por ejemplo:

¿Qué relación tiene esta historia con la formación?

¿Qué opina de las decisiones tomadas por el protagonista?

¿Qué suposiciones le surgieron al escuchar la historia? ¿Resultaron ser correctas?

¿Qué habría hecho de otra manera?

Este tipo de técnicas facilitan la comunicación entre los participantes, ya que se plantean preguntas para las que no existe una respuesta incorrecta. Además, se trata de un método muy asequible y es especialmente interesante si el docente tiene historias propias que contar; esto, además, favorece el acercamiento entre los que realizan la formación y los encargados de impartirla.

Ventajas

Las clases presenciales guiadas son un método muy eficiente a la hora de presentar una cantidad importante de información a grupos de empleados.

Es un método muy personal, al ser cara a cara y presencial, en contraposición a otros realizados a través de un ordenador.

Garantiza que todos los participantes reciben la misma información simultáneamente.

Es un método altamente asequible si no se requieren ponentes externos.

La narración de historias resulta de gran interés para los empleados.

Desventajas

En algunas ocasiones las clases pueden resultar poco interactivas.

El éxito de las ponencias depende en gran medida de las capacidades del orador o docente.

La dificultad para configurar los horarios del personal que imparte el curso, especialmente si estos requieren de desplazamiento.

Métodos participativos

Existen diferentes metodologías mediante las cuales se pueden amenizar las sesiones formativas y favorecer la participación de los asistentes. Por ejemplo:

Cuestionarios. Para formaciones complicadas o de larga duración, el planteamiento de cuestionarios en diferentes momentos de la sesión fomenta el interés de los asistentes. Una de las estrategias más utilizadas es el planteamiento de un cuestionario al inicio de la sesión y otro tras su finalización con el objetivo de mantener a los alumnos interesados en la información. El hecho de sentir que serán evaluados y que, al final de la sesión, pueden mejorar la puntuación obtenida inicialmente favorece la motivación del alumnado. Además, pueden ofrecerse recompensas a las mejores puntuaciones o aquellos que hayan alcanzado un mayor incremento de la puntuación del cuestionario final respecto al inicial.

Grupos de debate. Dividir la clase en grupos pequeños y plantear casos de estudio o situaciones de trabajo para resolver es una buena estrategia para fomentar la colaboración entre los empleados asistentes a la formación. Además, de esta forma se transmitirán de una forma directa los conocimientos de los empleados más veteranos a los incorporados recientemente.

Casos de estudio. En el entorno de trabajo, los empleados tienden a enfocar las sesiones formativas desde un punto de vista resolutivo, por lo que los casos de estudio son un método excelente para sacar el máximo partido a las clases. Al analizar escenarios reales relacionados con el entorno de trabajo los empleados aprenden a lidiar con situaciones similares.

Resúmenes participativos. Dividir a los participantes en pequeños grupos, cada uno liderado por una persona, y pedir que resuman la sesión en conjunto es una buena estrategia para trabajar de forma colaborativa y establecer debates en los que se comparen las impresiones de los empleados.

Preguntas y respuestas. Las sesiones informales de preguntas y respuestas plantean un método excelente para el repaso de los conceptos aprendidos. Además, favorecen el debate y la contraposición de ideas.

Tarjetas con preguntas. Otro método interesante es la recolección de preguntas formuladas por los participantes durante la clase, que puede desencadenar una sesión de debate o de preguntas y respuestas.

Juegos de rol. Los empleados pueden asumir roles y representar situaciones que podrían tener lugar en el entorno de trabajo, de forma que es posible anticiparse al momento en el que se tengan que enfrentar a estas situaciones en la realidad. Se trata de una técnica altamente efectiva para el desarrollo de habilidades interpersonales, muy importantes en ambientes como la atención al cliente o las entrevistas.

Iniciativa de los participantes. Crear un índice de contenidos en el que cada uno de los asistentes pueda escoger un tema en el que esté interesado y con el que pueda participar en el aula. Tratar los diferentes temas con cada uno de los participantes.

Demostraciones. Siempre que sea posible, la utilización de herramientas y equipos relacionados con el tema tratado puede ser un recurso excelente para ilustrar con ejemplos la información transmitida.

Otras actividades:

Crear un plan de acción personalizado.

Plantear discusiones sobre los temas tratados.

Parafrasear y resumir los puntos más importantes de cada lección

Ventajas

Los métodos interactivos mantienen a los asistentes interesados y más receptivos a la información.

Hacen que las clases sean más amenas.

Propician situaciones que facilitan la transmisión de información de los empleados más veteranos a otros con menos experiencia.

Los docentes obtienen información en tiempo real del aprendizaje de sus alumnos.

Formación práctica

La formación práctica o a través de la experiencia ofrece técnicas de enseñanza de gran eficiencia, como por ejemplo:

Formación transversal. Este método permite que los empleados puedan adquirir experiencia en otros puestos. Esto no sólo es una ventaja para el empleado, que mejora sus habilidades, sino que también aporta un valor a la empresa al crearse empleados polivalentes. Además, la formación transversal ofrece a los trabajadores una perspectiva diferente sobre el trabajo de sus compañeros y de cómo sus propias funciones afectan a las de otros trabajadores.

Demostraciones. Con ellas se consigue captar la atención del alumnado y son un recurso excelente para mostrar a los empleados el funcionamiento de nuevos equipos o los diferentes pasos a seguir en nuevos procedimientos de trabajo. También son ideales para la formación en medidas de seguridad. El hecho de que sean interactivas facilitan que se generen preguntas y respuestas entre docentes y alumnos haciendo que las clases sean más interesantes.

Coaching. Tiene como objetivo mejorar el desempeño de los empleados y se centra en las necesidades individuales de estos a través de un método que generalmente es menos formal y más cercano que otras formas de preparación. No suelen fijarse sesiones de formación, sino que normalmente se produce de manera cotidiana entre un encargado o trabajador más veterano y otro con menos experiencia. El *coaching* se produce entre empleados y otros trabajadores que cuentan con más experiencia, a través de preguntas y respuestas, asesoramiento sobre las estrategias más efectivas, la corrección de errores o recomendaciones en el alcance de objetivos.

Simulaciones. Son un método excelente para la práctica de conocimientos y la preparación de los empleados para situaciones concretas. Los simulacros de evacuación son un ejemplo muy ilustrativo de este tipo de técnicas.

Ventajas

Los métodos de formación práctica, o a través de la experiencia, son muy eficaces a la hora de formarse en nuevos procedimientos o en el funcionamiento de nuevos equipos.

Son aplicables de forma inmediata al trabajo de los empleados.

Proporcionan información en tiempo real al instructor o encargado sobre las habilidades del empleado que recibe la formación.

Formación a través de herramientas informáticas

Este tipo de formación es cada vez más frecuente, al haberse generalizado el empleo de las nuevas tecnologías, cuyo funcionamiento es cada vez más sencillo. Aunque es poco probable que las formas de enseñanza tradicionales sean reemplazadas por las alternativas tecnológicas, éstas sí servirán como complemento para el enriquecimiento de las primeras. La interacción humana es un factor de gran importancia en el entorno laboral y, por tanto, también es clave en los procesos de formación.

Sin embargo, es conveniente conocer lo que tienen que ofrecer las nuevas tecnologías y cómo pueden enriquecer la experiencia en la formación tradicional o cómo pueden surgir nuevas modalidades de formación. Las herramientas informáticas para la enseñanza varían en complejidad, desde las más sencillas, basadas sólo en texto, hasta las más complejas que incorporan elementos de realidad virtual.

Herramientas de texto. Las herramientas de formación informáticas más simples son aquellas destinadas a la lectura de documentos. La experiencia es similar a la de la utilización de material impreso con la incorporación de opciones interactivas. Aunque presentan un formato y unas prestaciones muy básicas, estos programas pueden ser altamente eficientes a la hora de presentar información o conceptos complejos en un formato fácilmente personalizable y accesible.

CD-ROM. Existe una amplia variedad de contenidos de formación relacionados con el entorno laboral en este formato. Además, es fácilmente adaptable y permite la creación de nuevos contenidos de una forma sencilla por parte de los responsables.

Herramientas multimedia. Incluye programas informáticos y herramientas de formación más avanzadas que las basadas únicamente en texto, pues introducen, además, audio, animaciones, vídeo y simulaciones gráficas. La formación a través de estos medios tiende a ser más estimulante y entretenida, por lo que, aunque pueda conllevar costes ligeramente más elevados que la utilización de materiales que contienen sólo texto, los beneficios de la inversión en el aprendizaje de los empleados hacen que ésta sea rentable.

Realidad virtual. Se trata de una metodología que aporta al material didáctico un enfoque tridimensional e interactivo, introduciendo al empleado en una experiencia de aprendizaje directa. La mayoría de las herramientas de realidad virtual permiten realizar una simulación de las actividades que se están aprendiendo, eliminando los riesgos que podría conllevar la ejecución práctica de éstas en la realidad. Por ejemplo, los simuladores de vuelo llevan empleándose con éxito durante años para el entrenamiento de situaciones de alto riesgo para pilotos de aviación y militares, facilitando una preparación adecuada adaptada a situaciones de emergencia.

Ventajas

Los programas de formación informáticos son fácilmente utilizables

A menudo pueden ser personalizados o diseñados a medida

Son eficientes para ayudar a los empleados a desarrollar y practicar nuevas habilidades

A la larga son altamente rentables, ya que los mismos materiales y equipos pueden ser reutilizados por un número elevado de empleados.

Son flexibles, ya que los alumnos pueden aprender a su ritmo y en el horario más conveniente. Los programas informáticos están disponibles 24 horas al día, 7 días a la semana. Independientemente de los horarios de trabajo del empleado, la formación estará siempre accesible.

Algunos programas son interactivos, requiriendo que los alumnos respondan preguntas, tomen decisiones y experimenten las consecuencias de esas decisiones. Generalmente, esta interacción favorece unos mayores niveles de comprensión y retención.

Son uniformes, por lo que permiten que la información sea fácilmente estandarizable.

Son cuantificables. Cuando se utilizan equipos informáticos para la formación, es posible la monitorización del aprendizaje de cada uno de los empleados. La mayoría de los programas didácticos ofrecen pruebas de evaluación para determinar en qué medida el empleado ha comprendido la información. Además, la valoración de los empleados en este formato permite a los formadores obtener estadísticas de una forma sencilla.

Formación en línea

Como complemento a los programas de formación informáticos, muchas compañías con empleados de diferentes localidades geográficas utilizan, además, otras tecnologías para impartir sus contenidos. La popularidad de estos métodos se ha incrementado a medida que se ha ido extendiendo el acceso a Internet. Algunos de los ejemplos que incluye este tipo de formación son:

Formación a través de Internet. Los módulos de formación están disponibles en Internet y los empleados pueden acceder a ellos fácilmente, ya sea a través de la intranet de la empresa o de la página web del proveedor. Existe una gran variedad de cursos disponibles en Internet en diferentes áreas temáticas y proporcionan a los empleados una experiencia más interactiva con los contenidos, que puede seguir de forma autónoma a su ritmo. Los materiales de formación están estandarizados de forma que todos los participantes en el curso utilizarán el mismo programa. Además, los contenidos son fácilmente editables, permitiendo a las empresas mantenerse al día con el entorno industrial o tecnológico al que pertenece. Además, estos materiales suelen disponer de software para la monitorización y evaluación del aprendizaje de los empleados.

Videoconferencia. Este método permite impartir clases en las que tanto el formador como los empleados pueden estar localizados individualmente en diferentes ubicaciones. Todos los participantes están conectados con la ubicación central y pueden contactar con el formador por vía telefónica o a través de *webchat*. Puede ser un método de alta efectividad tanto para conferencias como para demostraciones.

Audioconferencia. Este método es similar a la videoconferencia, pero sólo implica el audio. Los participantes se conectan a la reunión a la hora programada y reciben su formación a través de las

explicaciones del ponente. Además, al final de cada sesión suele haber turnos de preguntas y respuestas en los que los participantes pueden contactar con el formador por vía telefónica o a través de correo electrónico.

Reuniones o seminarios *online*. Este medio contiene componentes tanto de audio como visuales. Los participantes se conectan a sesiones en las que pueden escuchar las explicaciones mientras siguen el material didáctico en sus pantallas. Estas son sesiones muy similares a las lecciones presenciales que utilizan presentaciones en un proyector y suelen requerir una interacción mínima por parte de los empleados. También son habituales los turnos de preguntas y respuestas al final de cada sesión.

Escuelas y universidades *online*. Este tipo de formación, denominada formación a distancia, es adoptada por cada vez más universidades que ofrecen certificados y diplomas *online* y requieren una asistencia presencial mínima.

Documentos colaborativos. Este método requiere que los participantes estén conectados a la misma red y suele utilizarse en colaboración con formadores e instructores para la redacción de informes y documentos técnicos.

Correo electrónico. Éste puede utilizarse como complemento a la formación o como método de promoción, enviando recordatorios para las próximas sesiones o solicitando la participación en evaluaciones mediante formularios.

Ventajas

Los programas *online* permiten la formación con independencia de la ubicación de los participantes.

Permiten un ahorro costes de desplazamiento.

Puede ser un método asequible a la hora de recibir formación por parte de expertos externos a la empresa.

Son útiles para la formación de tipo recordatorio.

Son métodos excelentes para el aprendizaje autónomo.

Pueden facilitar la edición de los contenidos y adaptarlos a las últimas actualizaciones de las políticas de la empresa, normativas legales o problemas de cumplimiento.

Ofrecen a los formadores un amplio abanico de posibilidades de programas formativos a todos los niveles.

Cómo utilizar el aprendizaje combinado

El aprendizaje combinado es un concepto que parte de la idea de que no hay una única fórmula en el ámbito de la formación. En resumen, consiste en utilizar más de un método en un mismo curso de formación.

Según los expertos, una de las principales ventajas del aprendizaje combinado es que se adapta a la realidad del entorno de trabajo de una forma más fiel, incorporando al aprendizaje la experiencia práctica y la interacción con compañeros de trabajo.

Una de las claves de este enfoque es que la diversidad de metodologías consigue mantener la atención y el interés de los participantes en la formación.

Algunas de las opciones para la capacitación de empleados incluyen:

Ampliar sus funciones a otras de mayor responsabilidad, ayudando al empleado a mejorar sus habilidades.

Reasignar las funciones que el empleado ya no disfruta, que son rutinarias o que lleva desempeñando demasiado tiempo. Lo que podría suponer una carga o un proceso aburrido para un empleado, puede ser un reto y una nueva oportunidad de aprendizaje para otro.

Dotar al empleado de una mayor autoridad para la autogestión y la toma de decisiones. Estas oportunidades pueden ayudar al empleado a ganar confianza y mejorar sus habilidades.

Invitar al empleado a participar en la planificación y en la toma de decisiones de aspectos más importantes para el departamento o para la empresa.

Ampliar el acceso a reuniones de mayor interés o más importantes para los empleados.

Ofrecer al empleado mayor información incluyéndolo en listas de correo corporativo, en sesiones informativas y ofreciéndole un mayor nivel de confianza.

Ofrecer al empleado mayores oportunidades para participar en el proceso de la fijación de los objetivos, las medidas y las prioridades de la empresa.

Asignar al empleado un puesto de mayor autoridad o liderazgo. El trabajador puede experimentar un mayor crecimiento profesional mediante la gestión, como jefe, de las tareas de otros empleados. Además, la gestión de equipos mejorará sus habilidades de liderazgo.

Habilitar un mayor tiempo compartido entre el empleado y su superior. El *coaching* o *mentoring* por parte de un superior contribuirá al desarrollo de habilidades del trabajador.

Propiciar situaciones que permitan al empleado formarse en nuevas funciones o responsabilidades.

Formación interna, desarrollo laboral y oportunidades de aprendizaje

Las clases y seminarios presenciales proporcionan una formación adaptada a las necesidades de cada organización.

El *coaching* ofrece a los trabajadores la oportunidad de compartir conocimientos.

El *mentoring* está adquiriendo cada vez mayor importancia en el desarrollo y en la formación de empleados y cada vez son más frecuentes los programas formales destinados a esta actividad.

Otra opción que puede contribuir a la interacción y a compartir conocimiento es la formación de un grupo o club de lectura para los empleados.

Métodos y técnicas de formación para el personal de dirección

Programas de desarrollo de gestión

Estos programas son ofrecidos tanto por universidades como por escuelas y centros de formación. Algunas de las ideas que pueden ser implementadas en la organización por el personal de dirección son las siguientes:

1) Desarrollar una cultura de aprendizaje dentro de la organización

Una de las funciones de mayor importancia en una organización moderna es el desarrollo de una cultura de aprendizaje efectiva. Para ello, será necesario propiciar un proceso de aprendizaje continuo entre los trabajadores. Los mejores empleados son aquellos que están constantemente motivados para el aprendizaje y para mejorar sus conocimientos y habilidades.

Las organizaciones que fomentan la cultura del aprendizaje consiguen atraer a los talentos más brillantes e innovadores, contribuyendo además a mejorar las habilidades y la agilidad de los trabajadores en plantilla.

Los pasos a seguir para introducir la cultura del aprendizaje en una organización incluyen: motivar a los empleados a seguir aprendiendo fuera de las aulas, fomentar la adopción de soluciones creativas sin miedo al fracaso, celebrar la presencia de opiniones diferentes y contrapuestas o recompensar el compromiso de los empleados con la cultura del aprendizaje.

2) Fomentar que los líderes actuales compartan sus conocimientos

Cuando los líderes de una empresa u organización perciben su lugar de trabajo como un sitio en el que compartir conocimientos, esto puede contribuir a mejorar las habilidades de liderazgo del resto de empleados. El *mentoring* y el *coaching* en materia de liderazgo se producen entre el personal de dirección y sus empleados; además de mejorar la experiencia de estos en el trabajo, refuerza la sensación de sentirse útil y valorado por la compañía, tanto como personas como como empleados.

3) Utilizar métodos de formación autónomos

La capacidad de ser autosuficiente para el aprendizaje es una habilidad esencial para todas las personas. La gran cantidad de tecnologías disponibles en Internet en la actualidad (videos, páginas web, portales de formación online o juegos, entre otros) fomenta la curiosidad la agilidad y la innovación en un proceso de aprendizaje continuo. Este tipo de medios proporcionan un entorno de aprendizaje informal para la mejora de las habilidades de liderazgo fuera del aula.

Los estudiantes autónomos permanecen motivados de forma natural. Saben que la pasión por el conocimiento está directamente conectada con su capacidad para diferenciarse y tener éxito en el lugar de trabajo. Además, conocen exactamente en qué deben tener los mayores conocimientos para añadir valor a la compañía y, además, crecer laboralmente. Mantienen una actitud responsable con sus propios conocimientos y una mentalidad caracterizada por su curiosidad e inspiración.

4) Utilizar ejercicios prácticos y experimentales para la formación

El aprendizaje no está necesariamente relacionado con un enfoque estrictamente teórico con el que aprender de las acciones de otros. Otro de las medidas de formación que fomentan el liderazgo es la utilización de ejercicios experimentales que ofrecen a los empleados la oportunidad de descubrir soluciones a problemas por sí mismos; soluciones a las que no se llegarían mediante la simple lectura o comprensión de un concepto. El aprendizaje a través de la experiencia hace que este sea más memorable e interesante para los participantes en la formación.

Dentro de este tipo de estrategias se incluyen: programas de formación en gestión en los que los empleados pueden adoptar roles por encima de sus superiores, poner a los empleados a cargo de otros programas para mejorar sus habilidades de liderazgo o dejar que participen en comités para proponer nuevas soluciones a problemas específicos de la organización.

Una ventaja añadida de estos grupos de entrenamiento en liderazgo es que ofrecen una oportunidad para probar las estrategias de decisión en un contexto simulado que puede ayudar a identificar posibles fallos o mejoras antes de ponerse en práctica.

5) Desarrollar e implementar la formación especializada

Otro método para formar líderes es mediante el uso de programas de formación especializados. Estos programas pueden centrarse en temas específicos y habilidades de las que el equipo u organización no dispone.

Estos programas pueden incluir la división del grupo de líderes en otros más pequeños, garantizando una formación más personalizada. Además, puede incluir: debates grupales y ejercicios centrados en diferentes temas, casos de estudio basados en ejemplos de situaciones reales pasadas en la organización y juegos u otros métodos de aprendizaje para incrementar los conocimientos y habilidades de los miembros de la organización.

¿Cómo se utiliza la aplicación?

El acceso a la aplicación móvil de orientación laboral se hará a través de la página web. Hay dos formas de utilizar esta aplicación:

- directamente en el navegador del teléfono móvil o,
- descargándola y accediendo a ella, incluso sin conexión a Internet.

A continuación se indican los pasos para descargar la aplicación.

En dispositivos Android:

- Visite la página web
 - o Haga clic en «Opciones» en el navegador Chrome.
 - o Haga clic en «Añadir a la pantalla principal».
 - o Haga clic en «Añadir».

En dispositivos iOS:

- Visite la página web

- Haga clic en el botón de «Compartir» en el navegador Safari.
- Haga clic en «Añadir a pantalla de inicio».
- Haga clic en «Añadir» en la esquina superior derecha de la pantalla.

Cuando accede a la aplicación se debe seleccionar el país al que pertenece y su idioma de preferencia. En segundo lugar, deberá elegir su nivel y comenzará el cuestionario. A continuación, se presentarán los resultados junto a sus descripciones. Finalmente, la aplicación le conducirá a la pantalla principal en la que podrá empezar otro cuestionario.