

# LA PROGRAMACION NEURO LINGÜÍSTICA Y LA CAPACITACION EMPRESARIAL VAN DE LA MANO.

Cuando inicie mi trabajo de investigación para la Especialización en Consultor en Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos me pregunte cuales serian los motivos que hacen a la resistencia por parte de los gerentes a implementar procesos de mejora continua como los programas de capacitación, y herramientas como la Programación Neurolinguistica, que favorecen y mejoran los procesos, las relaciones dentro de las empresas, la atención al cliente, etc.

Uno de los interrogantes que inquieta a los directivos y gerentes de organizaciones que envían a sus funcionarios a eventos de capacitación es precisamente si: ¿se justifica la cantidad de fondos invertidos en estos procesos de formación con el incremento esperado del desempeño en el puesto de trabajo? y el interrogante se torna aún más crítico cuando se trata de programas dirigidos al desarrollo de competencias gerenciales y conducción por cuanto la evidencia del mejoramiento es menos tangible que cuando se trata de capacitaciones de tipo práctico.

El interrogante esta relacionado directa y precisamente con el retorno de la inversión esperado por y para la empresa y sobre la inversión realizada en cada una de las personas asistentes a los programas de formación o capacitación para las diversas áreas de la organización o empresa.

Cuando se habla de transferencia del conocimiento, nos estamos refiriendo al porcentaje de aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo en relación a los aprendizajes transferidos en el evento de capacitación.

Estudios realizados a la fecha muestran que en la mayoría de los procesos de capacitación y la posterior transferencia a los puesto de trabajo son bajos en porcentajes, de ese aprendizaje adquirido es utilizado en dichos puestos de trabajo alrededor del doce por ciento.

Algunas de las causas en términos de aplicabilidad del aprendizaje al puesto de trabajo son tan bajas que se transfieren al retorno, las cuales podríamos enunciar y pueden referirse o estar relacionadas directamente con los siguientes pasos, que no fueron tenidos en cuenta antes de la planificación y puesta en marcha del programa seleccionado.

Un Diagnóstico de necesidades de capacitación no ajustado al marco estratégico corporativo o bien, realizado con una metodología que no abarca la realidad organizacional.

Una inadecuada selección de las personas que deben asistir a cada uno de los eventos programados. En ocasiones se seleccionan sujetos que no necesitan de dicho programa de capacitación y son convocados para completar un cupo, para no crear conflictos internos dentro de la organización o bien porque la persona está disponible.

No tener claramente identificados los niveles de profundidad requeridos para cada uno de los temas que se ofrecen al personal de la empresa u organización.

Proveedores de capacitación con metodologías de aprendizaje no ajustadas a las necesidades de la empresa.

Falta de seguimiento y monitoreo a la curva de aprendizaje después de cada uno de los eventos de capacitación. No contar con indicadores medibles de los resultados esperados después de los eventos de capacitación.

Realizar eventos de capacitación que resultan de necesidades puntuales y/o coyunturales de la empresa que no están relacionados con necesidades estructurales de la organización. Asistencia a eventos, conferencias y seminarios que son interesantes y de moda para un determinado sector de la organización.

Estos elementos y algunos otros, se convierten en barreras para que ocurra una verdadera transferencia del aprendizaje.

Por otra parte, es importante que el Departamento o Gerencia de Capacitación identifique las acciones y responsabilidades que debe seleccionar para que los planes y programas de formación y capacitación contribuyan a que se incremente de modo significativo la tasa de retorno de inversión del aprendizaje.

Tener claridad que los procesos de capacitación apuntan al desarrollo de la organización pero primordialmente e indiscutiblemente del Factor Humano como capital indispensable de toda organización, para lo cual algunas cuestiones interesantes para reflexionar a la hora de la selección del docente capacitador son.

La integración del capacitador, el aprendizaje y el camino hacia la integración de los contenidos, pensando en las competencias docentes, la formación para la docencia, y la evolución de la figura y función del capacitador a la hora de seleccionar al proveedor ya que la formación disciplinar, pedagógica y personal influirán en el modelo de formación seleccionado para la empresa y en su éxito y posterior retorno y transferencia al puesto de trabajo de los empleados.

Reconocer la importancia y necesidad de personalizar el proceso de capacitación, ya que es posible que el mismo taller, seminario lo requieran un gran número de personas pero quizá en un nivel distinto de profundidad, para lo cual el docente capacitador deberá contar con competencias tales como conocimiento en técnicas como la PNL (Programación Neurolingüística) el Coaching, como herramientas facilitadoras para convertir al capacitador en un diseñador de recursos para el aprendizaje de alumnos y auditorios cada vez más heterogéneos, formadores de contextos formativos interactivo, de altas tecnologías y abierto a las diversas comunidades, teniendo en cuenta que serán artífices importantes, pero no únicos en el proceso formación, para lo cual la calidad de la comunicación será parte fundamental del proceso mismo.

La Programación Neurolingüística contribuye al aprendizaje significativo, ya que nos permite a través del Rapport (Afinidad, acuerdo y analogía. Es el ajuste para acomodarse y convenir. Es correlación y armonía y la observación), establecer los modelos de mapas mentales de las personas, ya que lo que existe en la estructura mental del educando adulto tiene una importancia fundamental para la eficiencia a la hora de la transferencia de los conocimientos.

Nos permite encontrar sentido para supuestas relaciones entre los actores concurrentes al evento, y la transferencia con el aprendizaje ya quien aprende construye activamente significados, y son los propios responsables de su propio aprendizaje, esto nos permitirá evidenciar la calidad de los programas de capacitación y la selección de los mismos y sus responsables, ya que la eficiencia pedagógica de los que enseñan en términos de competencias (conceptos, habilidades, procedimientos, actitudes entre otros) y la involucración y motivación de los que aprenden serán el mejor indicador y nos permitirá caminar hacia la mejora continua.

Por otro lado establecer con anterioridad los resultados esperados para y en el proceso de capacitación nos permitirá cuidar que los aprendizajes logrados sean los requeridos para el incremento o desarrollo de las competencias definidas, Identificando las diferentes opciones existentes en el mercado o en el interior de la empresa para desarrollar los programas de capacitación adecuados actuales, sabiendo que la tendencia deseable hoy es pasar de una enseñanza inductiva a la Generación de condiciones para la enseñanza reflexiva, en grupos de trabajo, con sentido de pertenencia y construcción de visiones compartidas.

Motivar en cada uno de los asistentes, lo mencionado anteriormente, desde lo corporativo y como una oportunidad de mejoramiento y crecimiento en el desempeño profesional de su gestión.

Establecer un modelo de medición, acompañamiento y seguimiento de los resultados obtenidos en las capacitaciones. Es importante definir modelos de cuestionarios, test que permitan medir la curva de aprendizaje para cada una de las intervenciones en capacitación. Considero que será lo suficientemente desafiante y lo suficientemente lograble si se cuenta con diversidad de competencias para la elaboración adecuada.

Llevar un registro de horas y costos en capacitación por persona que permitirá al final del período evidenciar en quienes se invirtieron los recursos el cual es un insumo para la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño.

Cada participante debe comprender los motivos por los cuales fue seleccionado para asistir al evento de capacitación, en este sentido, si existe reflexión y autoconocimiento, compromiso con la necesidad de formarse y capacitarse habrá entonces posibilidad de que los porcentajes de transferencia del aprendizaje sean superiores a los promedios mencionados anteriormente y se establezca una mejora continua, búsqueda necesaria en toda organización consciente de la transversalidad.

Espero que estas ideas plasmadas sirvan para que cada uno de los responsables de los procesos de formación y capacitación en las empresas y organizaciones tanto Gubernamentales como privadas se aproximen a métodos efectivos como la PNL que garantizan cada vez más un porcentaje mayor de eficiencia y eficacia en la transferencia en las acciones de aprendizaje y en el crecimiento de la empresa y su capital.

**Alejandra Juárez Manoja**

## **Prof. Alejandra Juárez Manoja.**

Formador de Formadores, con especialización en herramientas de medición en el puesto de trabajo.

Master Trainer en Pnl y Coaching de Acción.

Postitulo en Inteligencia Emocional y Estimulación temprana.

Facilitadora e Instructora en Factores Humanos y CRM.

Auditora interna en gestión de calidad para instituciones educativas.

Consultora en Capacitación y Desarrollo en Recursos Humanos.

Se desempeña como coordinadora de la división Jardines de Infantes y Programas Especiales en Fuerza Aérea Argentina (FAA).

Docente de la materia Factores Humanos en Aerocezna y Aeroceam.

Docente en el Instituto de Formación de Líderes en la carrera de Programación Neurolingüística, nivel Practitioner.

Autora y responsable de los Proyectos de Integración Escolar y Laboral de personas con necesidades especiales para el ámbito de FAA presentado en el Ministerio de Defensa y encargada del proyecto de Responsabilidad Social, implementando el aprendizaje servicio solidario como pedagogía en la Unidad Académica Materno Infantil Rinconcito Aeronáutico (MIRA) de la FAA y escuelas rurales del NOA.

Miembro del Foro Gescal, y del departamento control y gestión para la implementación de la norma 30800 en educación en las unidades académicas propias y asociadas del Instituto Universitario Aeronáutico.

Dirigió el Jardín Materno Infantil Mira, implementando procesos de integración a la diversidad al ámbito común y Hacia la mejora continua.