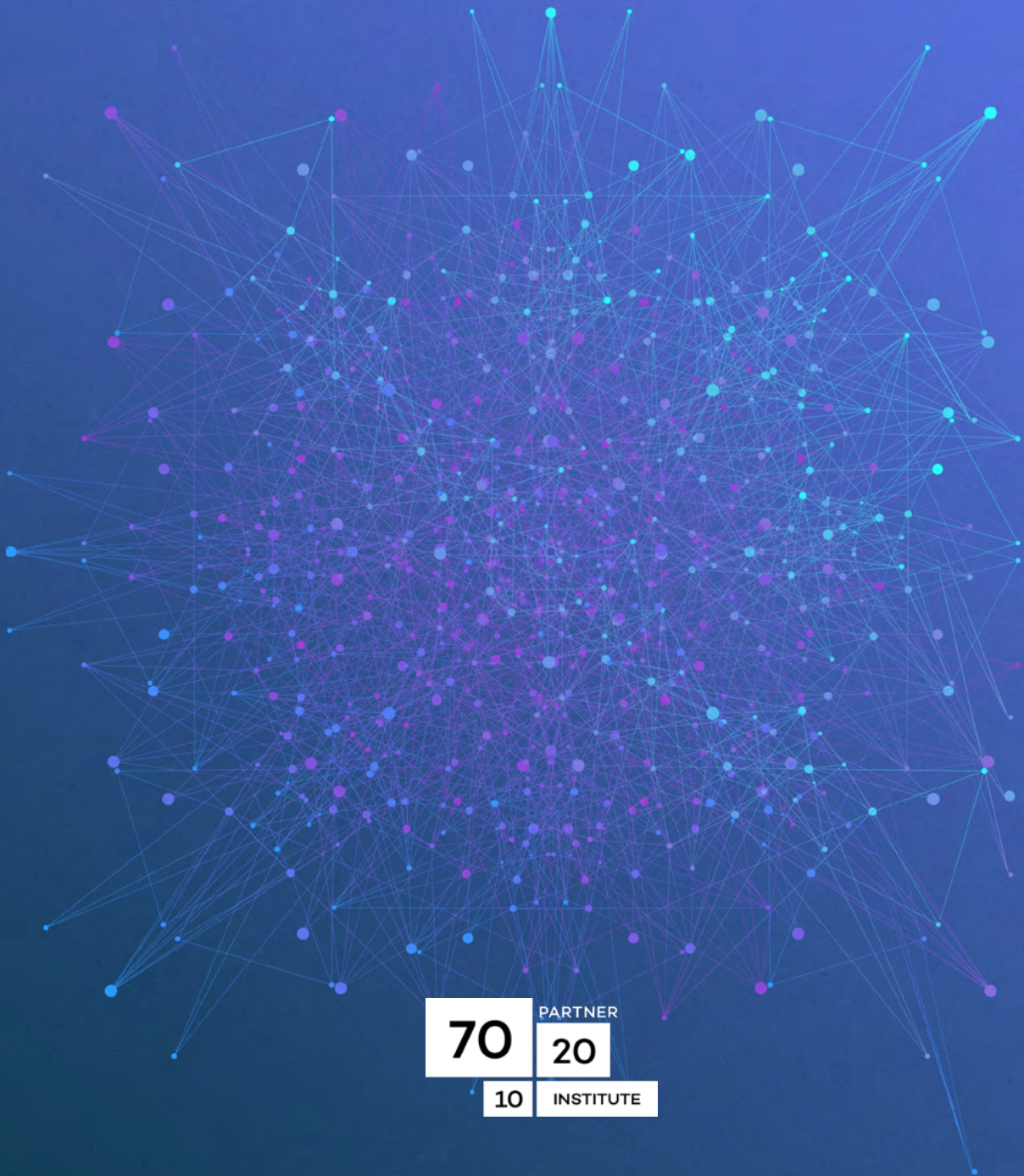


docebo



Soporte de rendimiento: La vía correcta

Jos Arets, Co-Founder
70:20:10 Institute

‘Dentro de cada curso, existe un recurso tratando de ayudar’

- Joe Harless

¿Tiene la impresión de que en los últimos años las preguntas de los clientes relacionadas con la capacitación y el desarrollo siguen siendo las mismas o apenas han cambiado? Es como si el tiempo pareciera haberse detenido.

CONSIDERE ESTA PREGUNTA DE GILBERT Y RUMMLER DE 1970:

“...”Sé que no tiene suficiente personal, y su presupuesto ya está agotado. Pero tengo algunos hombres que necesitan capacitación, y rápido. ¿Qué puede hacer por mí?”

Probablemente haya escuchado esta declaración, o sus variaciones, en más de una ocasión. Y dadas las condiciones menos que ideales de la economía actual, es probable que lo escuche hoy más que nunca. Y, de hecho, ¿qué puede hacer el director de formación con un presupuesto fijo y, a menudo, limitado para introducir nuevas habilidades o mejorar el rendimiento en su organización?”

La comparación en un nivel alto es sorprendente. La misma pregunta, aunque más moderna y neutral en términos de género, sigue estando a la orden del día. Se trata del asesoramiento, donde el cliente formula la solución como una tarea: “¡Bríndeme capacitación o contenido de aprendizaje electrónico!”

No mucho ha cambiado en el panorama del aprendizaje.

¿DE LA CAPACITACIÓN AL SOPORTE DE RENDIMIENTO?

¿Es posible formular una respuesta diferente a la de la pregunta de 1970?

De acuerdo con los analistas de Praxis, lo es. Ven la orientación como una mejor alternativa a la capacitación:

... ‘El uso de materiales de orientación es un enfoque para eliminar la necesidad de cientos de horas de capacitación convencional y miles de dólares de capacitación. De hecho, más de la mitad de las veces, los analistas de Praxis han encontrado que la orientación es superior a la capacitación para aumentar la precisión de los trabajadores, enseñar tareas complejas y llegar al personal en ubicaciones remotas.’¹

La orientación, o el soporte al rendimiento, es un apoyo directo en el lugar de trabajo que proporciona una manera para que las personas trabajen mejor. En 1978, Gilbert explicó por qué:

‘La orientación en general es superior a la capacitación de procedimientos en varios aspectos además de los menores costos:

1. *Cuanto mayor es la complejidad de la tarea, más orientación superior es técnica, ya que reduce la probabilidad de error y la necesidad de capacitación.*
2. *Las tareas que ocurren de baja frecuencia, o aquellas que requieren bajas tasas de rendimiento, favorecen la orientación. Por ejemplo, no podemos guiar a alguien para tocar el piano porque la orientación interferiría con las altas tasas requeridas. Pero la mayoría de las tareas no son de esta naturaleza.*
3. *Donde el rendimiento sin errores es extremadamente crítico, se recomienda la orientación porque la memoria no es tan confiable. Los pilotos de líneas aéreas, que controlan una cabina realizando ciertas pruebas, están obligados por ley a seguir un directorio.’²*

Pero no se detiene con la aceptación del soporte de rendimiento como una solución efectiva a los problemas de rendimiento de la organización. Entre 1970 y 1978, la guía de rendimiento no era realmente conocida ni utilizada en el mercado. Esto llevó a Gilbert a esta observación:

‘Parece que hay algo levemente desacreditado en los materiales de trabajo. El culto a la conducta nos dice que “las personas realmente valiosas” no necesitan tales muletas. Realizar bien sin instrucciones le da a una persona la apariencia de superioridad. Por supuesto, esto es una tontería conductual. Las personas que pueden usar una guía evitan horas de entrenamiento y logran más como resultado; simplemente son más competentes que aquellos que se las arreglan solos. De hecho, el campo de herramientas de orientación y ayudas laborales está tan descuidado que he pensado en hacer un estudio especial de ellos.’³

Esto podría ser visto como un cri du coeur (grito del corazón) por Gilbert para ver el soporte al rendimiento como una alternativa o complemento a la capacitación. Esto está totalmente en línea con un espíritu de la época, en el que autores como Gilbert, Rummler y Harless comunican que la formación puede contribuir a resolver problemas de rendimiento en las organizaciones, pero ciertamente no es la única solución.⁴

DENTRO DE LA ZONA DE DESEMPEÑO

Avance rápido hasta 1991: Gloria Gery publica un libro pionero sobre el soporte de rendimiento y la versión electrónica de este enfoque (Electronic Performance Support Systems). Esto es unos 20 años después de la publicación del Informe Praxis. Gery no está satisfecho con el impacto limitado del aprendizaje formal sobre el rendimiento en las organizaciones y considera que el soporte de rendimiento es una alternativa necesaria. Sin embargo, se requiere fundamentalmente pensar de manera diferente y pasar de la capacitación formal al soporte de rendimiento (ver la tabla 1).⁵

CAPACITACIÓN TRADICIONAL	SOPORTE DE RENDIMIENTO
Orientado a eventos; no integrado con el entorno de trabajo u otras herramientas de soporte de rendimiento	Aprendizaje sistemáticamente integrado con el trabajo; aprendizaje y apoyo brindado en el momento de necesidad; incluye, pero no se limita a, capacitación
Responsabilidad en el entrenador o programa para enseñar	El alumno es responsable del rendimiento y el aprendizaje requerido para lograrlo
Objetivos definidos, controlados por programas, secuencias, procesos	Objetivos, secuencias, procesos definidos por el trabajo, la tarea o el alumno
Medido en volumen y satisfacción del alumno	Medido en la competencia del rendimiento de la tarea laboral
Orientado a los medios	Incluye sistemas de aprendizaje, sistemas de información, ayudas laborales, sistemas de carrera, recompensas e incentivos, diseño de la organización, procedimientos, etc.

Tabla 1 Desde entrenamiento tradicional hasta soporte de rendimiento.

Gery también habla sobre la zona de actuación. Este es un concepto interesante. Todo sucede en el lugar de trabajo y, ahí están las raíces de nuestro campo.

Debido a la tasa de crecimiento durante la revolución industrial, ya no era posible continuar entrenando en pequeños grupos en el piso del taller. Por lo tanto, la opción de una solución escalable fue en forma de capacitación en las aulas. Avanzamos rápidamente y, a fines de la década de 1990 y principios de la de 2000, se dieron los primeros pasos para aumentar aún más la escalabilidad de la capacitación en forma de aprendizaje en línea, que ahora es un lugar común en el mundo de la capacitación y el desarrollo. Esto fue seguido por el apoyo de aprendizaje que se ajusta bien a la mentalidad para mejorar y escalar el aprendizaje electrónico, lo que implica el fortalecimiento del aprendizaje formal, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

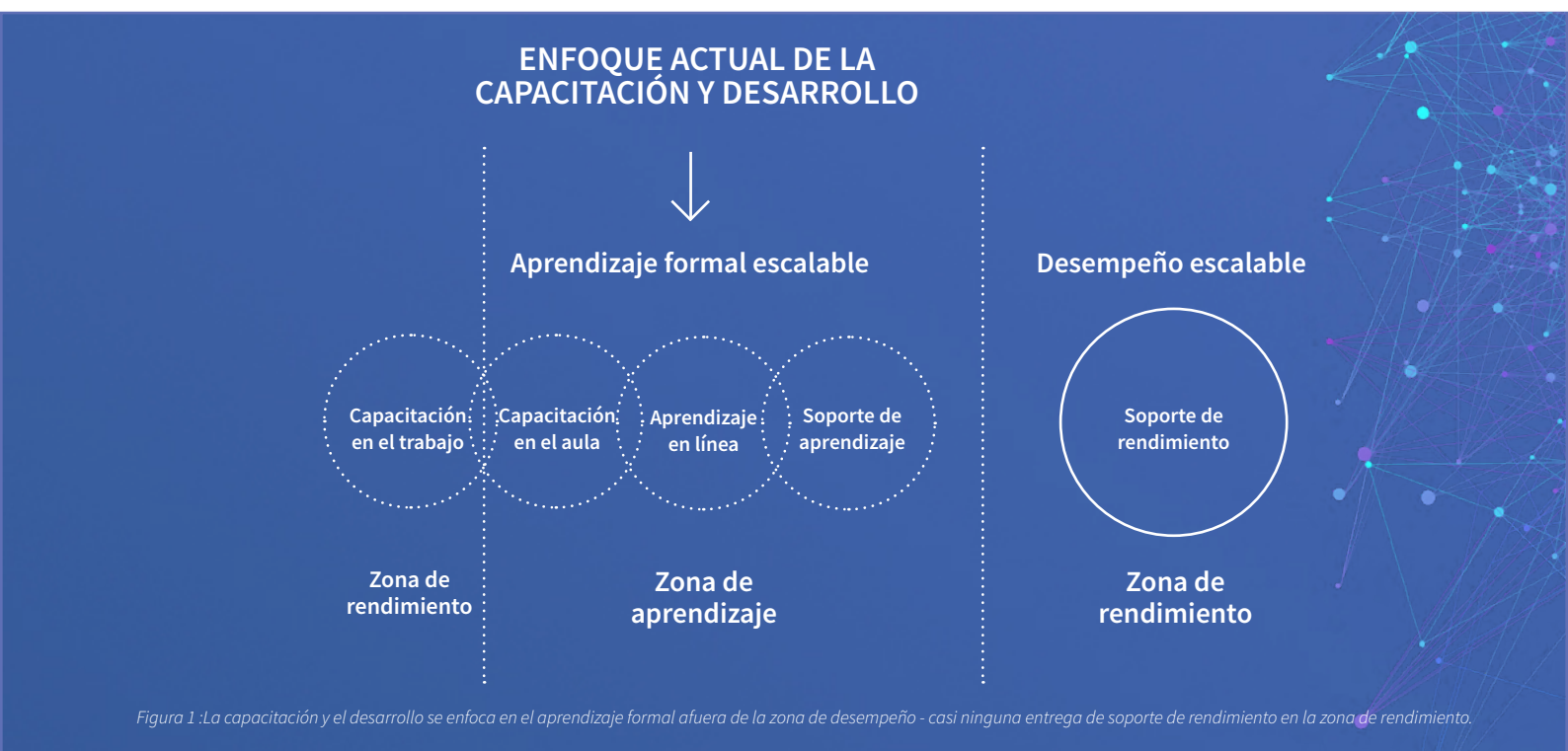
Sin embargo, es importante no confundir el soporte de rendimiento con el soporte de aprendizaje.

El soporte de rendimiento proporciona asistencia para que podamos trabajar mejor, y aprendemos del trabajo. Por otro lado, el apoyo al aprendizaje mejora el aprendizaje como una actividad distinta del trabajo. El soporte de rendimiento se centra en apoyar el trabajo. El apoyo al aprendizaje se centra en mejorar el aprendizaje formal.

El objetivo del soporte de rendimiento es mejorar el rendimiento de las organizaciones y escalar las mejoras en el contexto de tareas competitivas. El soporte está integrado en el trabajo. Esto implica principalmente la explotación del conocimiento contextual, que generalmente no se encuentra en los cursos de capacitación o aprendizaje en línea. Esto podría explicarse, según el informe Praxis en 1970, de la siguiente manera:

‘Una de las supersticiones en el negocio de la capacitación es que las habilidades no tienen ningún valor a menos que se corrijan en nuestra memoria. Los entrenadores que mantienen esta noción obviamente descartarán la orientación como una posible alternativa a la capacitación’⁶

El soporte de rendimiento es, hasta la fecha, fuera de lo que ofrecen la mayoría de los departamentos de capacitación y desarrollo. En el informe del estado de la industria de ATD, un informe anual de investigación en formas de aprendizaje formal e informal, el soporte de rendimiento no se menciona como una categoría separada. Entonces, muchas décadas después del trabajo de Gilbert, Rummier y Gery, no mucho ha cambiado. A pesar de las excelentes publicaciones de Allison Rossett sobre las ayudas laborales y el soporte de rendimiento en el ínterin, y el trabajo de otros, el soporte de rendimiento aún no está establecido como parte del arsenal de la capacitación y el desarrollo. (Ver figura 1). support is still not established as part of L&D's armoury (see figure 1).



Más recientemente, bajo la influencia en particular del trabajo de Bob Mosher, gradualmente ha habido más interés en el soporte de rendimiento, pero muchos lo consideran marginal. Al mismo tiempo, el mundo de la capacitación y el desarrollo también se ha interesado por el modelo de referencia 70:20:10.

Muchos profesionales de la capacitación y el desarrollo ven el soporte de rendimiento como una oportunidad efectiva para apoyar el aprendizaje en la parte '70' del modelo de referencia 70:20:10. Y ellos tienen razón. Dentro del enfoque 70:20:10, el soporte de rendimiento es una solución importante para fortalecer el vínculo entre trabajo y aprendizaje en la zona de rendimiento, pero ciertamente no es el único.

¿QUÉ ES EL SOPORTE DE RENDIMIENTO?

...‘Si proporciona a las personas en el lugar de trabajo el conocimiento y la información que necesitan para hacer su trabajo, ¿necesitarán capacitación?’

Gloria Gery respondió esta pregunta retórica en 1991 con un enfático ‘no’¹¹

Su enfoque sugirió la sustitución de la mayoría (¡pero no todos!) De la capacitación con soporte de rendimiento. Esta fue una idea brillante. Según la investigación de Gery, proporcionar conocimiento dentro del flujo de trabajo conduce a menos errores, mayor productividad y adquisición más rápida de habilidades.¹¹

En ese momento, sin embargo, la tecnología requerida para brindar soporte de desempeño en línea era costosa y la idea se encontró con una recepción tibia de los círculos de la capacitación y el desarrollo. Pasaron décadas hasta que se comenzó a reconocer la importancia del soporte de rendimiento.

Definiciones de soporte de rendimiento

Varios autores lo han definido como:

Definiciones

Sistema de soporte de rendimiento electrónico (EPSS) / soporte de rendimiento

Gloria Gery (1991)

‘EPSS (Electronic Performance Support Systems) implica un entorno electrónico integrado que incorpora conocimiento, soporte de tareas, datos, herramientas y la oportunidad de comunicarse, lo que permite que las personas aprendan mientras realizan tareas complejas en el lugar de trabajo, con soporte o soluciones mínimas por parte de otros.’

Allison Rossett y Lisa Schafer (2007)

“Un asistente en la vida y el trabajo, el soporte de rendimiento es un repositorio de información, procesos y perspectivas y guía de planificación en acción”.

Un asistente en la vida y el trabajo significa que la información se entrega personalizada para el individuo cuando sea necesario (tanto profesional como personalmente). Al facilitar el almacenamiento, es posible tener acceso 24/7/365 a información utilizable y relevante.

Las situaciones exigen reacciones o comportamientos específicos de los usuarios finales, sin errores, fallas o errores. Es posible usar soporte de rendimiento como preparación o soporte durante la ejecución de una tarea.’

Marc Rosenberg (2013)

‘Una herramienta u otro recurso, desde impresión hasta tecnología, que proporciona la cantidad justa de orientación de tareas, soporte y beneficios de productividad para el usuario, precisamente en el momento de necesidad.’

Nuestra definición de soporte de rendimiento es la siguiente:

‘Una herramienta para apoyar tareas críticas en el lugar de trabajo en torno al momento de la necesidad, con solo el conocimiento y la información contextuales necesarios para trabajar de forma más productiva y segura, y con el nivel de calidad requerido.’¹⁰

Los elementos más importantes de esta definición y concepto son:

Tareas críticas

Estas son las tareas condicionadas para lograr objetivos y resultados organizacionales. El soporte de desempeño en las organizaciones se desarrollará y entregará en base a estas tareas críticas (no todas las tareas). Esto garantiza la alineación comercial de la capacitación y el desarrollo. Algunas personas también usan su tipo personal de soporte de rendimiento para recordar los errores y evitar que vuelvan a ocurrir, o para lograr un alto nivel de calidad.

En el momento de la necesidad

Muchas personas dicen que el soporte de rendimiento debe estar disponible en el momento de necesidad. Esto parece obvio, porque es cuando agrega más valor: en el momento de la necesidad, el soporte de rendimiento puede garantizar que las tareas se lleven a cabo sin problemas. Un electricista que repara un mástil de alto voltaje o un cirujano que realiza una operación no puede simplemente detener el trabajo para buscar una herramienta en particular. Sin embargo, en casos como estos, se requiere soporte de rendimiento antes, durante y después de la realización de la tarea crítica: por lo tanto, se requiere soporte de rendimiento en el momento de necesidad.

Conocimiento e información contextual

El soporte de rendimiento sólo necesita proporcionar el conocimiento específico, la información básica y la orientación necesaria para completar la tarea crítica según el estándar requerido. Nada más.

SOPORTE DE RENDIMIENTO: UN ESTUDIO DE CASO

Una organización de atención médica en los Países Bajos decidió implementar los estándares de seguridad y calidad de la JCI (Joint Commission International). El objetivo de implementar este marco normativo fue brindar atención dentro de un entorno seguro para clientes y empleados, en el cual las posibilidades de que ocurran errores e incidentes eran limitadas y todos estaban conscientes de la importancia de la seguridad.

Resultados deseados:

En consulta con la capacitación y el desarrollo, los gerentes determinaron que los siguientes resultados eran necesarios:

- 100% de cumplimiento con las normas
- Instrucciones de trabajo claras
- El menor entrenamiento posible
- Soporte directo en el lugar de trabajo para tareas críticas

Análisis de tareas y creación de instrucciones de trabajo:

En preparación para la creación de una solución de soporte de rendimiento, el equipo de capacitación y desarrollo llevó a cabo un análisis de tareas, basado en los estándares de la JCI, los protocolos actuales de la legislación holandesa y las instrucciones de trabajo.

La capacitación y el desarrollo trabajó en estrecha colaboración con grupos de trabajo de contenido con respecto a tareas críticas. Por ejemplo, el grupo de trabajo de procesos primarios incluyó artistas ejemplares del lugar de trabajo y especialistas en contenido. Las instrucciones de trabajo fueron co-creadas con profesionales del lugar de trabajo, quienes usaron documentos formateados para hacer esto. Después, las instrucciones se convirtieron en materiales de aprendizaje por parte de los maestros de ejecución (un rol clave en nuestra Metodología 70:20:10), validadas por profesionales del lugar de trabajo y finalizadas por un gerente de línea del proceso primario.¹⁰

Título: Identidad del paciente

Propósito: Asegurar que los tratamientos y exámenes se lleven a cabo en el paciente correcto

Descripción del proceso

Los pacientes deben ser identificados antes de:

- Dar medicamentos, sangre y productos sanguíneos, y tomar muestras de sangre y otras muestra.
- Llevar a cabo tratamientos o procedimientos que pueden tener un resultado indeseable para el paciente (por ejemplo, una dieta específica)

Entrada: Tarea, examen o tratamiento que se llevará a cabo

Salida: Cuidado, tratamiento o examen del paciente correcto

QUÉ	QUIÉN	CÓMO
Pacientes que pueden comunicarse: identifíquelos al preguntar su nombre y fecha de nacimiento.	Asistente de cuidado, cuidador, gerente de cuidado, especialista en cuidado de ancianos.	• Compare el nombre y la fecha de nacimiento con los que figuran en el plan de cuidado / instrucción / resumen de la medicación. • Si son lo mismo, realice la tarea, el examen o el tratamiento.
Pacientes que no pueden comunicarse: Pídale a un colega / miembro de la familia el nombre del paciente o compárelos con una foto reciente.	Asistente de cuidado, cuidador, gerente de cuidado, especialista en cuidado de ancianos.	• Compare el nombre y la foto del paciente con los del archivo o las instrucciones. - Use una foto que tenga menos de un año. - Asegúrese de que esté visible en el archivo. • Si el nombre y la foto son iguales, realice la tarea, el examen o el tratamiento.
Si el paciente no está identificado correctamente, averigüe dónde se encuentra el problema.	Asistente de cuidado, cuidador, gerente de cuidado, especialista en cuidado de ancianos.	• Investigue qué pudo haber salido mal. • Si puede resolverlo usted mismo, hágalo, por ejemplo si ha tomado el mal medicamento del carro. • Producir un informe de incidente de seguridad, p. ej. el medicamento está incorrectamente etiquetado.

EL VALOR DEL SOPORTE DE RENDIMIENTO

Una parte importante del valor del soporte de rendimiento es que ocurre antes o durante el desempeño, a menudo con un mínimo de capacitación. Esto proporciona un valor mensurable instantáneo ya que la mejora se produce de inmediato. Beneficia tanto a la organización como a los usuarios finales, que se sienten más competentes y trabajan con más confianza.¹²

Beneficios clave:***El soporte de rendimiento y el trabajo son una y la misma cosa***

- Los usuarios son compatibles mientras llevan a cabo tareas para lograr el rendimiento deseado. El soporte efectivo de rendimiento significa que ya no es necesario dejar de trabajar o dejar el lugar de trabajo para recibir capacitación o apoyo.

El conocimiento y la información están a solo unos clics de distancia

- Las personas ya no necesitan capacitación cuando pueden encontrar la información que necesitan con sólo unos pocos clics del mouse.

El soporte de rendimiento reduce la necesidad de capacitación formal

- Sin la distracción de la capacitación, el soporte de rendimiento hace que el conocimiento relevante y la información estén disponibles en el lugar de trabajo. La arquitectura inteligente reduce drásticamente el deseo y la necesidad de capacitación de todo tipo, incluidos los programas de orientación, capacitación en gestión y cursos de servicio al cliente.

El soporte de rendimiento conduce a menos errores

- El soporte de rendimiento proporciona claridad y estándares de tareas y, por lo tanto, reduce las tasas de error. Esto también se aplica a situaciones en las que las tareas a menudo cambian como resultado de una mejora o innovación.

El soporte de rendimiento es simple

- No demasiado, muy poco o en el momento equivocado: el soporte de rendimiento permite a los usuarios concentrarse en la tarea en cuestión: simplificar el rendimiento.



POR ÚLTIMO... PERO NO LO ÚLTIMO

No hay duda de que el soporte de rendimiento está apareciendo cada vez más en la agenda de la capacitación y el desarrollo. Sin embargo, eso aún no se ha traducido en una aplicación a gran escala, como lo muestra el informe del estado de la industria.

Aún hoy, los servicios de capacitación y desarrollo, en su mayor parte, consisten en soluciones formales de aprendizaje. En comparación con el Informe Praxis de 1970, el progreso solo se ha realizado en una escala limitada.

Con este conocimiento en mente, ha llegado el momento de que la capacitación y el desarrollo amplíe su cartera actual de soluciones formales de aprendizaje para incluir soporte de desempeño como parte de su oferta principal. Para entrar en la zona de rendimiento y alinearse con el negocio principal, figura 2.

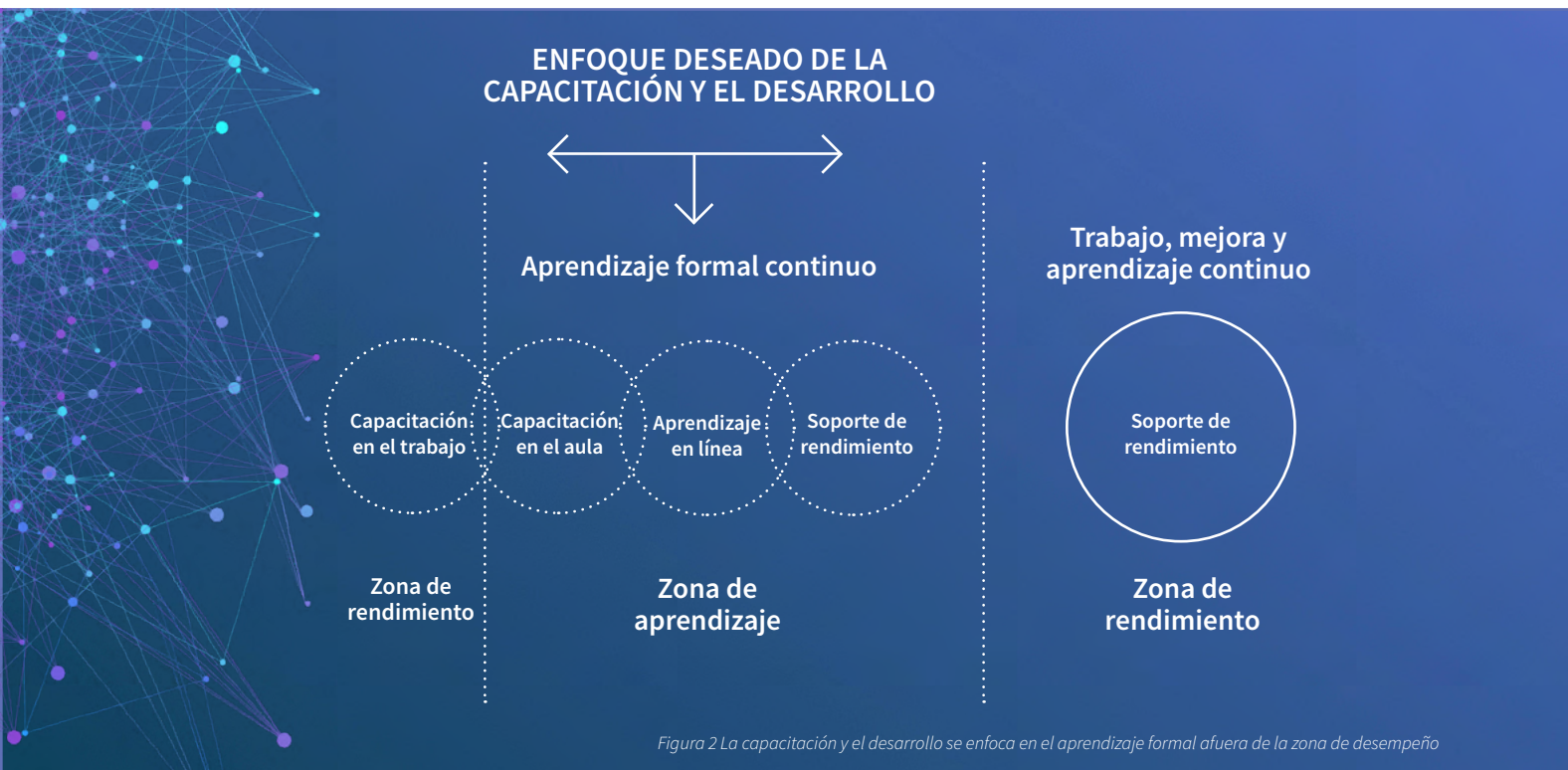


Figura 2 La capacitación y el desarrollo se enfoca en el aprendizaje formal afuera de la zona de desempeño

Nuestra Metodología 70:20:10™ no crea un enfoque unilateral en el aprendizaje formal o en el soporte de rendimiento. Creemos que es necesario conectar el aprendizaje formal, informal y social de una manera inteligente. En nuestra práctica, esto es casi siempre un enfoque de uno a uno: ambas soluciones de aprendizaje formal y soporte de rendimiento: se ajusta al modelo de referencia 70:20:10.¹⁵

BIBLIOGRAFÍA

1. Gilbert, T, Rummler, G. (owners of Praxis Corporation and probably authors). Guidance: The Short Way Home. Praxis Reports, 1970. Praxis Corporation, New York, 1970.
I used the subtitle of this paper from the Praxis Report, to honor this excellent article, so far ahead and still guiding our field.
2. Gilbert, T. F. (1996). Human Competence: Engineering Worthy Performance (tribute edition), page 208. Washington, DC: The International Society for Performance Improvement.
3. Gilbert, T. F. (1996). Human Competence: Engineering Worthy Performance (tribute edition), page 208. Washington, DC: The International Society for Performance Improvement.
4. Harless, J. (1975). An Ounce of Analysis Is Worth a Pound of Objectives: A Self- Instructional Lesson (3rd ed.). Newnan, GA: Harless Performance Guild.
Gilbert, T. F. (1978). Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill.
Rummler, G. & A. Brache. (2006). Improving performance. Managing the white space in organizations. San Francisco: Jossey Bass.
5. Gery, G. (1991). Electronic Performance Support Systems. How and why to remake the workplace through the strategic application of technology,, page 26. Tolland: Gery Performance Press.
6. Gilbert, T, Rummler, G. (owners of Praxis Corporation and probably authors). Guidance: The Short Way Home. Praxis Reports, 1970. Praxis Corporation, New York, 1970.
7. Association of Talent Development (2016). State of Industry Report. Alexandria: ATD Press.
8. Rossett, A. & J. Gautier-Downes. (1991). A handbook of job aids. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. Rossett, A. & E.Mohr. (2004). Job aids and performance support: moving from knowledge in the classroom to knowledge everywhere. San Francisco: Pfeiffer/Wiley.
9. Gottfredson, C.& B.Mosher. (2011). Innovative Performance Support. Strategies and practices for learning in the workflow. New York: McGraw Hill.
10. Arets, e.a. (2015). 70:20:10 Towards 100% Performance. Maastricht: Sutler Media B.V.
11. Gery, G. (1991). Electronic Performance Support Systems. How and why to remake the workplace through the strategic application of technology,, page 26. Tolland: Gery Performance Press.
12. Bezanson, W. (2002). Performance Support Solutions. Achieving business goals through enabling user performance. Victoria, BC: Trafford.
13. Gilbert, T, Rummler, G. (owners of Praxis Corporation and probably authors). Guidance: The Short Way Home. Praxis Reports, 1970. Praxis Corporation, New York, 1970. Gery, G. (1991). Electronic Performance Support Systems. How and why to remake the workplace through the strategic application of technology, page 26. Tolland: Gery Performance Press.
14. Gottfredson, C. (2014). It's performance that matters. On: Learningsolutionsmag.com (viewed 4 May 2015).
15. Arets, e.a. (2015). 70:20:10 Towards 100% Performance. Maastricht: Sutler Media B.V.

docebo

¡COMIENCE SU PRUEBA GRATUITA POR 14 DÍAS!

Docebo es una plataforma de aprendizaje que está cambiando la forma en que las personas aprenden a través de una tecnología fácil de usar basada en la nube que está diseñada para el usuario moderno. Docebo ofrece un ecosistema de aprendizaje para las empresas y sus empleados, socios y clientes que está diseñado para aumentar el rendimiento y el compromiso de aprendizaje. Docebo es una tecnología centrada en el alumno, adoptada por su elegancia y capacidad para combinar el aprendizaje social y formal. Docebo ofrece un modelo de precios escalable y un conjunto robusto de integraciones y API, junto con un soporte confiable disponible 24/7.

El Instituto 70:20:10 trabaja con organizaciones de todo el mundo, ayudándoles a explotar el potencial de la metodología 70:20:10 como un enfoque sólido para fortalecer y alinear la capacitación y el desarrollo (L&D) con las necesidades de desempeño organizacional. El instituto, dirigido por Charles Jennings y Jos Arets, desarrolla nuevos enfoques y trabaja para co-crear estrategias y soluciones de aprendizaje y desempeño con desempeño y capacidad de aprendizaje organizacional.



Para más información, visite www.docebo.com/es



www.facebook.com/DoceboLATAM/



twitter.com/doceboLATAM



www.linkedin.com/company/docebo-latam