



**Las empresas no pueden presionar el botón de pausa en la formación y desarrollo de sus equipos.**

Desde principios de marzo hemos ido viendo como gran parte de los programas de formación previstos se han pospuesto o cancelado. Sin embargo, las empresas no pueden permitirse dejar de formar a las personas, incluso cuando la primera prioridad es su seguridad.

Para continuar formando y generando valor, los profesionales de la formación tienen una serie de tácticas para adaptar los programas y establecer el aprendizaje virtual en vivo. Los programas de formación digitales y virtuales ya estaban aumentando antes del COVID-19 y estamos viendo que esta tendencia se ha acelerado.

Proponemos 6 acciones que pueden ayudar a mantener el impulso y los beneficios de los programas de formación.

### **1. Crear un equipo de respuesta para la formación**

Para tener una imagen completa de las alternativas de formación y cómo adaptarlas a esta nueva situación, crea un equipo multifuncional compuesto por miembros de todos los grupos de interés. Estos incluyen personas de negocio, de formación, TI, socios de recursos humanos.

Define puntos de decisión claros y sé transparente sobre los criterios para cancelar o aplazar un programa. Realiza una clasificación rápida de todos los programas de formación previstos y establece prioridades definiendo en qué caso será necesario adaptarse a un formato virtual o solo digital.

Una vez que tengas una visión clara de todo el plan de formación, prioriza qué hay que construir. Esto es importante porque no puedes crear versiones digitales de todo, y necesitas ser estratégico

sobre la asignación de los escasos recursos de diseño. Deberás establecer criterios, una combinación de métricas de impacto (¿Cuán crítico es el tema? ¿Qué tan pronto se sentirán los efectos? ¿A cuántas personas afecta?) y viabilidad (¿Cuán adecuado es el tema para digitalizar?). Da prioridad a los programas imprescindibles (como *onboarding* de nuevos empleados) y luego implementa programas específicos para el momento actual (como enseñar habilidades de trabajo remoto, habilidades de gestión remota y habilidades de liderazgo en tiempo de crisis).

## 2. Establecer medidas de protección para los programas presenciales

Si realizas programas de formación presenciales, comunica con anticipación las precauciones que se tomarán, como el distanciamiento social, alternativas para estrechar la mano y mejorar la limpieza y procedimientos de higienización. Para los participantes *online*, asegúrate de que tengan y estén familiarizados con las herramientas de colaboración virtual disponibles, incluyendo videoconferencia.

## 3. Adaptar la impartición de programas

Existen límites a lo que puede ser abordado con sesiones virtuales en vivo como webinars, aulas virtuales y audioconferencia. Por ejemplo, tales plataformas puede que no respondan al 100% a las necesidades socioemocionales y de desarrollo de habilidades interpersonales. Para abordar este déficit, considera lo que se puede hacer antes, durante y después de la sesión para maximizar su impacto.

### Antes de la sesión

- Asegurarse de que los participantes han probado y se sienten cómodos con la tecnología.
- Facilitar un enlace para el acceso a la sesión, además de un medio de contacto.
- Enviar previamente la información sobre la sesión (fecha, horarios, objetivos, contenidos, etc).

### Durante la sesión

- Aprovechar la tecnología para mantener a los participantes motivados y comprometidos con la formación.
- Mantener las cámaras encendidas, mirar a la cámara y utilizar también el lenguaje no verbal.
- Utilizar herramientas *online* como sondeos, pizarras, murales... y chatear para intercambiar información.
- Utilizar las salas de reuniones virtuales para fomentar la participación y el trabajo en pequeños grupos.

### Después de la sesión

- Distribuir cualquier resultado de los trabajos o información de seguimiento según sea

necesario.

- Solicitar comentarios de los participantes sobre el contenido, la impartición y la experiencia de aprendizaje.
- Escalar cualquier problema técnico y buscar alternativas o soluciones.

#### 4. Promover el aprendizaje digital

Hay un aumento sustancial en el uso de la impartición virtual en todos los segmentos de la fuerza laboral, desde personas de primera línea hasta los altos líderes. En todo el mundo, las organizaciones están utilizando la formación virtual para aumentar la colaboración entre equipos que trabajan de forma remota o en diferentes zonas horarias, ya que participan juntos en la formación y colaboran en formatos virtuales.

Estos son buenos argumentos para poner un énfasis adicional sobre la formación virtual, así como el número de personas que trabajan de forma remota debido al COVID-19.

Todavía es demasiado pronto para decir cómo la pandemia afectará la adopción acelerada de la formación virtual. Lo que vemos hoy es que el coste ya no es el factor clave para elegir la formación virtual; por ahora prevalece la seguridad de las personas y la reducción del riesgo. Tenemos una oportunidad para promover programas de formación adaptados virtualmente como una forma de ayudar a las personas en estos tiempos de grandes retos.

No olvidemos la importancia de comunicar internamente que el aprendizaje no se detiene, aunque se reduzcan los viajes, potenciemos las ofertas virtuales disponibles.

La adopción de la formación virtual también ofrece la oportunidad de mejorar la [experiencia digital en la empresa](#), acelerando programas de digitalización ya previstos.

Finalmente, la formación virtual es importante en estos tiempos de rápida evolución para reforzar el vínculo entre los resultados comerciales y el desarrollo de capacidades a largo plazo. El aprendizaje no ocurre solo en eventos únicos y discretos; eso debe considerarse como parte de un aprendizaje más amplio, itinerarios que pueden durar unos meses y se relacionan claramente con resultados comerciales. Las restricciones de viaje pueden afectar a programas de formación presenciales en el entorno actual, pero el desarrollo de capacidades debe continuar para poder avanzar en las metas a largo plazo.

#### 5. Explorar alternativas digitales

A medida que las organizaciones promueven cada vez más la formación virtual, algunas indican que también están considerando migrar algunos programas de formación presencial existentes a un formato totalmente digital. Tales esfuerzos van más allá de meramente aplicar soluciones tecnológicas existentes para [ofrecer aulas virtuales](#). Más bien, representan un repensar la

experiencia de aprendizaje para permitir el aprendizaje social colaborativo e interactivo para grupos de participantes. La pandemia del COVID-19 es un catalizador para esta transición.

**Desde [Human Performance](#) podemos ayudarte a acelerar esta transformación.**

Con nuestra experiencia podemos ayudarte a migrar un curso presencial a una experiencia totalmente virtual. Se trata de replantear el “problema de aprendizaje” como una oportunidad de diseñar y repensar la experiencia de aprendizaje de principio a fin, como lo hace un buen diseñador instruccional:

- Establecer prioridades para los objetivos de aprendizaje esenciales.
- Seleccionar el contenido que los satisfará.
- Diseñar interacciones y actividades.
- Proporcionar tiempo y trabajos individuales entre sesiones para fortalecer el aprendizaje.
- Garantizar la misma experiencia de aprendizaje para todos los participantes, desde el primer contacto hasta el final.

A medida que las organizaciones exploran las implicaciones a largo plazo de un entorno cada vez más digital para la formación, puede valer la pena considerar (o reconsiderar) soluciones basadas en la tecnología que podrían reducir la necesidad de interacciones cara a cara.

## **6. Practicar y prepararse para múltiples escenarios**

En un entorno tan extraordinariamente incierto, las técnicas de planificación de escenarios deben ser parte de cualquier enfoque. El equipo de formación debe centrarse en practicar la toma de decisiones y comunicación bajo una variedad de escenarios potenciales. ¿El virus es estacional? ¿Es posible que se levanten las restricciones de viaje en mayo o así? Si es así, el equipo podría considerar la planificación y contratación a partir de mayo para impartir programas presenciales (tal vez con generosas políticas de cancelación).

Igualmente, si la demanda de formación virtual tiene un aumento sostenido, el equipo debe asegurarse de que cuenta con la capacidad que necesita para abordarla y prever posibles limitaciones de tecnología y/o presupuesto por adelantado.

Practicar respuestas bajo diferentes supuestos facilitará a los equipos influir en los planes de respuesta ante la situación provocada por COVID-19 y puede aumentar la confianza cuando llegue el momento de ejecutarlos.

Los profesionales de la formación que implementan un plan de respuesta para COVID-19 pueden minimizar el impacto de la pandemia en el desarrollo del talento y garantizar la seguridad de los participantes en las acciones formativas. Ampliar las oportunidades de aprendizaje también es un punto a favor de las organizaciones en este difícil período.

---

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Àngels Mora](#)

**Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.**

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).