

Título: Metodología AMOD para la construcción de un Curriculum de Capacitación

Seminario - Taller coordinado por el Dr. Leonard Mertens
Buenos Aires, 30 de septiembre de 1998

Competencias Laborales

Metodología AMOD para la construcción de un Curriculum de Capacitación

Seminario - Taller coordinado por el Dr. Leonard Mertens

Buenos Aires, 30 de septiembre de 1998

Dirección Nacional de Políticas de Empleo y Capacitación

Secretaría de Empleo y Capacitación Laboral

Introducción

Este documento presenta una síntesis del Seminario - Taller, coordinado por el Dr. Leonard Mertens, sobre "*Análisis de Competencias Laborales y Desarrollo Curricular*", llevado a cabo el día 30 de septiembre de 1998.

Esta actividad se enmarca dentro de las acciones que la Dirección de Asistencia Técnica para el Empleo y la Capacitación Laboral está llevando adelante, con el objetivo de identificar y analizar diferentes metodologías para el análisis de Competencias Laborales y Desarrollo Curricular. Asimismo, se inscribe en las acciones de asistencia técnica que apoyan el desarrollo del proyecto Experiencias Piloto de Certificación de Competencias Laborales (Subgrupo de Trabajo 10 del MERCOSUR).

En esta ocasión, el experto presentó y coordinó un ejercicio de aplicación del método *AMOD* (sigla en inglés de *Un Modelo*) para la construcción de un Curriculum, basado en Competencias Laborales.

El evento contó con la activa participación de especialistas y técnicos vinculados al área de la capacitación, provenientes tanto de Empresas e Instituciones de Formación, como del Sector Público, con quienes se llevó a cabo una ejercitación del método antes mencionado.

En este documento se presentan, por un lado, algunos antecedentes teórico-metodológicos del método AMOD, así como sus alcances. Por otro lado, se describen los pasos requeridos para su implementación.

I. Antecedentes teórico-metodológicos del AMOD.

Tanto el método AMOD como otros (por ejemplo, el SCID, sigla en inglés de Desarrollo Sistemático de un Currículum) son métodos complementarios del **DACUM** (sigla en inglés de Desarrollo de un Currículum). Este último, fue creado en Canadá y desarrollado en los Estados Unidos, en la Universidad de Ohio, en la década de los años sesenta, y parte de los siguientes supuestos:

- Los trabajadores expertos describen su trabajo mejor que cualquier otra persona,
- Para definir una función, se deben describir en forma detallada las tareas que la componen,
- Para la adecuada ejecución de las tareas, es necesario comprender los conocimientos, habilidades, instrumentos y actitudes que permiten un desempeño destacado.

Estos supuestos encuentran sustento teórico en las perspectivas conductista y funcionalista.[\(1\)](#)

El DACUM es un método participativo que permite, fundamentalmente, identificar las tareas y funciones que un trabajador debe ser capaz de realizar para alcanzar un desempeño exitoso.

Entre las fortalezas del método, se pueden señalar las siguientes:

- Genera interacción y sinergia en el grupo,
- Posibilita construir consenso grupal,
- Permite la construcción de un recorrido o secuencia de acciones, útiles para el diseño de la capacitación,
- Es de rápida aplicación y de bajo costo,
- Promueve la participación y el compromiso de los actores (supervisor y trabajador).

En cuanto a sus limitaciones, se puede indicar que:

- No permite establecer una relación entre aspectos comportamentales y actitudinales,
- No construye criterios de desempeño,
- No permite desarrollar estrategias de formación y evaluación.

Teniendo en cuenta estas limitaciones, se utilizan dos métodos complementarios del anterior -el SCID y el AMOD- que permiten definir criterios y evidencias de desempeño, a fin de evaluar a la persona y guiarla en el proceso de aprendizaje.

El método **SCID** promueve -a partir de los enunciados del DACUM- un análisis fino de las tareas.

La información relevada permite establecer parámetros bajo los cuales el trabajador debe demostrar su desempeño: cumplimiento de normas de seguridad, actitudes y comportamientos que lleven a un desempeño destacado, errores posibles, máquinas, herramientas y materiales utilizados.

Asimismo, con esta información se construyen las *guías didácticas* en las que el trabajador se apoya para cumplir los estándares de desempeño esperados.

La autoevaluación se realiza a través de un cuestionario, y la evaluación del instructor/supervisor contempla:

- Una evaluación global con un puntaje de 1 a 4
- Una evaluación de los puntos críticos en la secuencia de los subprocesos, aplicando el si/no.

Cabe acotar que los criterios de evaluación en ambos métodos difieren: en el SCID se describen los criterios de desempeño a partir de indicadores mensurables, mientras que en el AMOD la referencia es solamente subjetiva.

El método **AMOD** parte de los mismos supuestos que el DACUM, aunque difiere de él dado que, al igual que el SCID, "...busca establecer una relación directa entre los elementos del *curriculum* y la *secuencia de formación y evaluación del proceso de aprendizaje...*", siendo sus principales características, la *rapidez* y la *facilidad* de aplicación.

Además, se caracteriza por poner especial énfasis en la relación entre la autoevaluación y la evaluación del instructor/supervisor.

II. Ejercitación del método AMOD.

Conformación del Panel [\(2\)](#)

Participan del *panel de discusión* trabajadores con probada experiencia y algunos de sus supervisores. La experiencia es guiada por *un facilitador* quien cuenta con la ayuda de *un colaborador*, que redacta los enunciados correspondientes a las competencias evocadas por los expertos, y preferentemente, con otra *persona* que registra los puntos críticos que surgen a lo largo de la ejercitación.

Además, participan otras personas en calidad de observadores (instructores de capacitación, diseñadores de guías didácticas).

La construcción de un mapa de Competencias Laborales con el método AMOD, supone la ejecución de los siguientes etapas.

Primera etapa: Tormenta de ideas.

Una vez constituido el *panel de expertos*, la primera etapa consiste en promover la discusión entre los participantes, en torno a la identificación de las competencias o habilidades críticas que debería poseer el perfil laboral examinado.

Conforme el facilitador va guiando la discusión de los panelistas, el colaborador va registrando en tarjetas las competencias evocadas por los expertos, las que, preferentemente, deben traducirse en enunciados que correspondan al formato: *Verbo + Objeto + Condición*.

A fines de poder ayudar a visualizar lo producido por el panel, las tarjetas van siendo colocadas en una pared, sin otro criterio que el de su orden de aparición.

De acuerdo a los enunciados elaborados, el facilitador guiará el debate hacia tópicos que no hayan aparecido o que presenten cierto grado de dificultad en su explicitación. Las preguntas orientadoras del debate estarán dirigidas a indagar sobre los "problemas" y "dificultades" considerados como más significativos para el perfil abordado.

En este sentido, es conveniente que el otro colaborador vaya registrando las dificultades, que servirán como información para las fases posteriores.

Una vez terminados todos los enunciados correspondientes a la identificación de las competencias críticas, se procede a una revisión de lo producido a fin de lograr el consenso de los panelistas.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a esta primera etapa, producidos por el panel durante la ejercitación del método en el Seminario - Taller.(3)

Ver Cuadro N°1: [Identificación de competencias claves. Función: gestor de capacitación](#)

Ejercicio AMOD - Identificación de Competencias Claves Función : GESTOR de CAPACITACIÓN				Etapa I : Torbellino de Ideas	
Diseña y Capacita	Evaluar previamente el curso	Tener procedimiento p/captar necesidades del cliente	Involucrar al especialista	Mobilizar recursos tecnol. p/capacitar	Gestionar el cobro
Diseñar mapa de habilidades	Definir indicadores de mejora	Identificar buenos profesionales	Agrupar PyMES para aumentar escala y disminuir costos	Diseño de materiales Sistematizar formatos de guías	Ganar al supervisor
Hacer curso vivencial para la gente	Adecuada identificación de necesidades	Adecuar el costo a las expectativas del cliente	Involucrar a la persona en la capacitación	Capacidad de resolver problemas	Hacer que otro comprenda beneficio de la capacitación
Orientar a problemas de desempeño	Distinguir entre saberes operativos y actitudinales	Explicar la capacitación	Medir el resultado en el trabajo	Contactos sistemáticos con cliente sobre activ. y resultados	Conocimientos de problemas del área
Evaluar problemas	Modificar el entorno de trabajo	Manejar la logística: docente / programa / salas / apuntes / materiales / horarios / motivación	Conocimiento de diferentes tecnologías educativas	Informar al potencial cliente de otros clientes	Formac. previa al supervisor p/ involucrarlo
Diagnóstico previo	Evaluar la experiencia de actividades de capacitac. realizadas	Realizar crítica objetiva a la empresa	Adecuar técnicas educativas a la circunstancia	Escuchar necesidades del cliente	Hablar lenguaje del operario
Balancear el nivel del curso	Adecuada identificación de necesidades	Llegar al dueño (PyME)	Seleccionar técnica e instructor	Cambiar lo que tengo a lo que se necesita	Contacto de confianza con operarios
Establecer el nivel de formación previa	Llegar al alto mando de la empresa	Traducir necesidades (PyME)	Seleccionar instructor acorde a población	Persuadir y ofrecer diferentes alternativas	Adecuar lenguaje a la contraparte
Medir y evaluar la meta establecida	Identificar compromiso del alto mando	Obs ervar en piso (PyME)	Diseñar prog. formación de formadores	Cerrar el contrato	Seguridad y profesionalismo
Diseñar un curso que demuestre el saber hacer	Manejar el tiempo de la capacitación	Conocimiento especializado del tema	Relacionar efectividad y técnica	Elaborar informes parciales sobre novedades relevantes	Cumplir lo pactado
Construir indicadores de productividad y desempeño de la org.	Adaptarse a la necesidad inmediata del cliente		Complementar distintas técnicas educ.	Generar informe final	Comprender problemática en presa
Medir incidencia					Mejorar la oferta

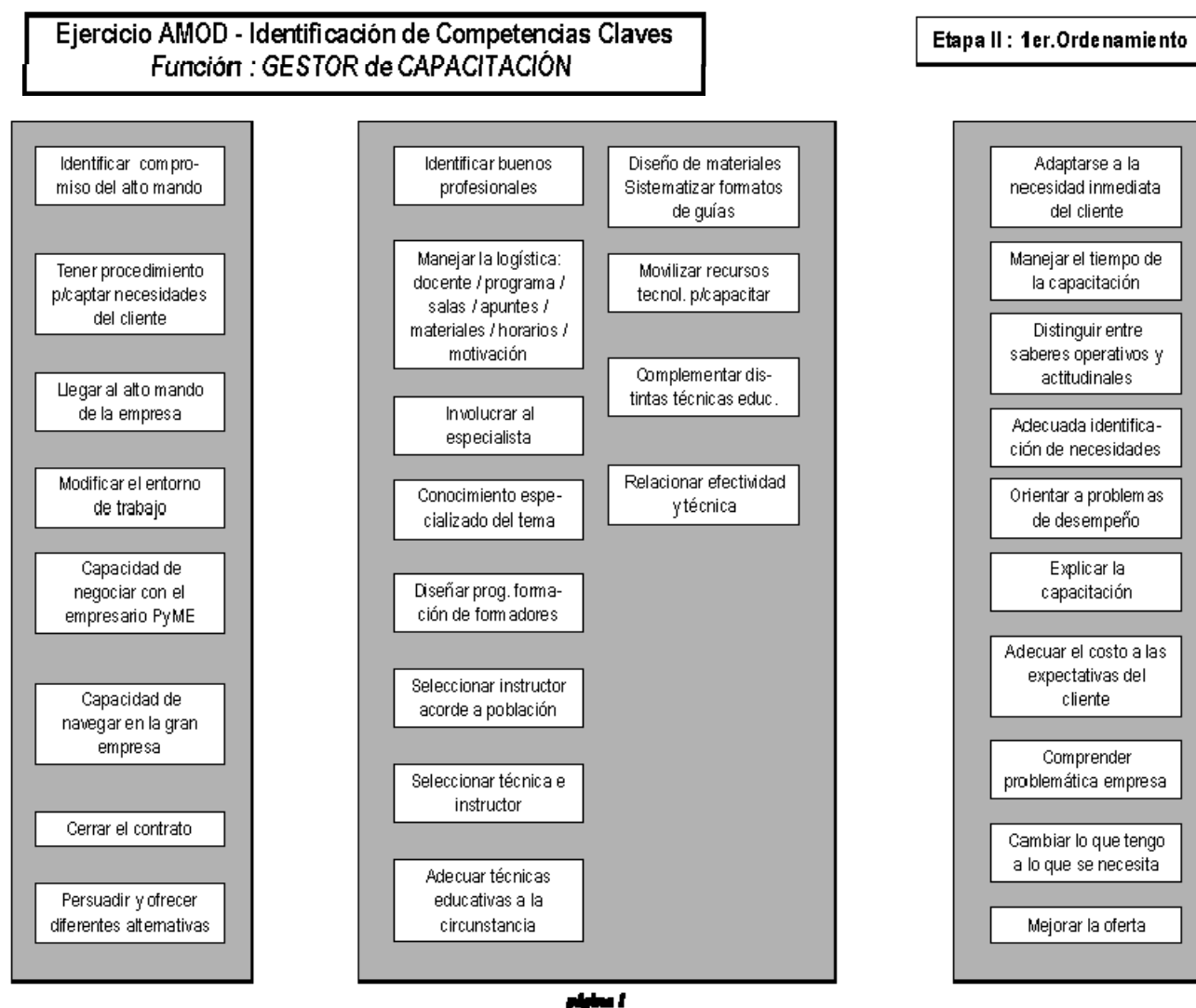
Total Tarjetas : 68

Segunda etapa: Primer agrupamiento de los enunciados.

Finalizado el torbellino de ideas, se realiza un primer agrupamiento de los enunciados, suprimiéndose aquellas tarjetas cuyos contenidos se superponen o no son lo suficientemente distintivos.

A continuación se presentan los resultados de esta etapa, producidos por el panel durante la ejercitación del método en el Seminario - Taller.

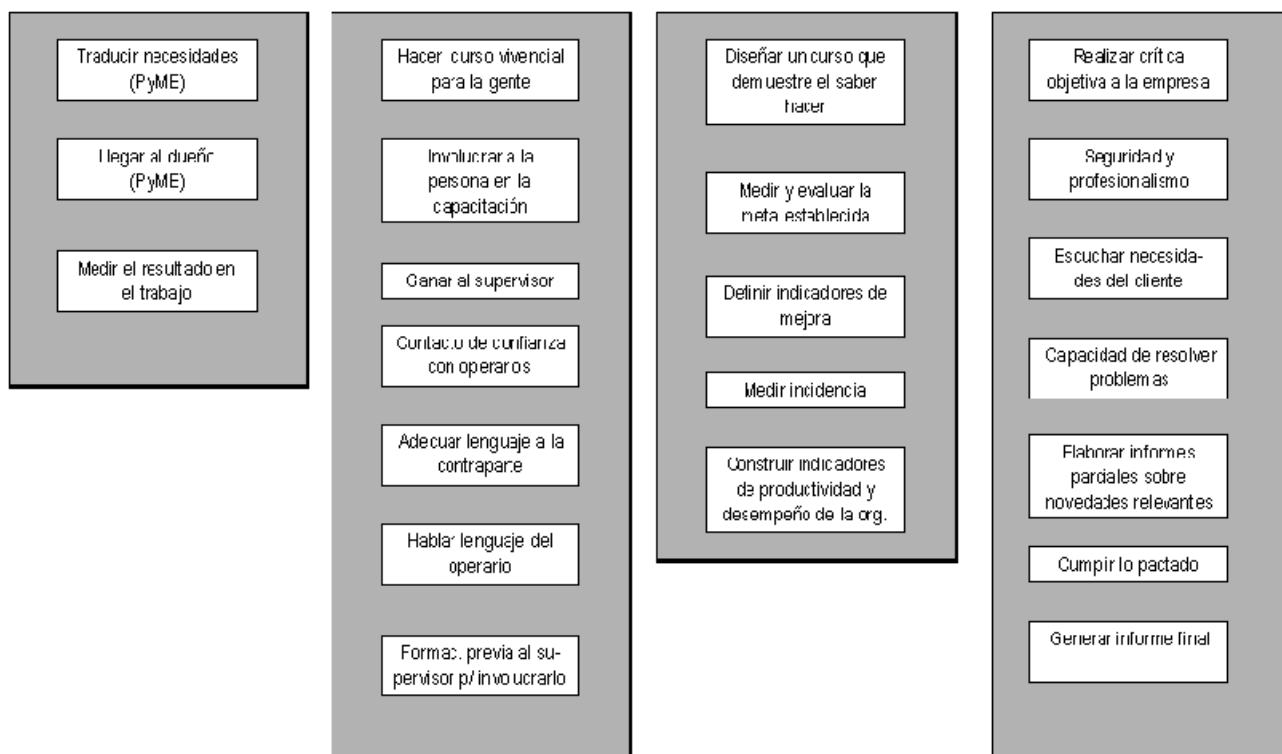
Ver Cuadro N°2: [Identificación de competencias claves. Función: gestor de capacitación.](#) Etapa II 1er Ordenamiento



Ver Cuadro N°3: [Identificación de competencias claves. Función: gestor de capacitación.](#) Etapa II 1er Ordenamiento (continuación)

Ejercicio AMOD - Identificación de Competencias Claves
Función : GESTOR de CAPACITACIÓN

Etapa II : 1er. Ordenamiento

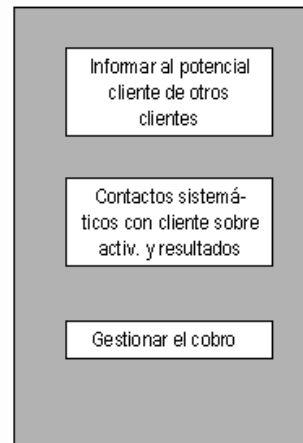
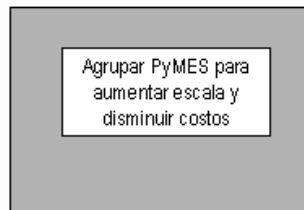
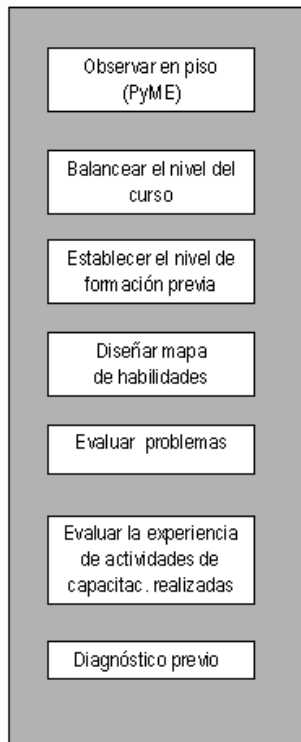


página 2

Ver Cuadro N°4: [Identificación de competencias claves. Función: gestor de capacitación.](#)
 Etapa II 1er Ordenamiento (continuación)

Ejercicio AMOD - Identificación de Competencias Claves
Función : GESTOR de CAPACITACIÓN

Etapas II : 1er.Ordenamiento



Total Tarjetas : 63

Tercera etapa: Identificación de las principales áreas de competencias.

Esta etapa consiste en la identificación –por parte del panel- de áreas de competencias lo suficientemente generales como para poder reagrupar las habilidades o subcompetencias identificadas y ordenadas en los pasos anteriores.

Una vez consensuadas dichas áreas por el panel, se ubicarán bajo cada título –en forma de columna- las tarjetas con los enunciados asociados a la categoría, teniendo como criterio un ordenamiento de arriba hacia abajo. Dicha direccionalidad indicará un camino que va de las habilidades más simples a las más complejas. Este proceso se repetirá tantas veces como áreas generales se hayan identificado.

A su vez, este proceso permitirá realizar una segunda "depuración" de aquellas tarjetas, cuyos enunciados no resulten ser lo suficientemente distintivos.

El producto final de esta etapa será una representación que permite visualizar rápidamente los diferentes niveles de complejidad, tanto dentro de un área como entre áreas diferentes de competencias.

A continuación, se presentan los resultados producidos por el panel durante la ejercitación del método, correspondientes a esta tercera etapa.

Ver Cuadro N° 5: [Identificación de Competencias Claves. Gestor de Capacitación.](#) Etapa III: Áreas de Competencias.

Ejercicio AMOD - Identificación de Competencias Claves GESTOR de CAPACITACIÓN						
Etapa III : Áreas de Competencias Ordenamiento de menor a mayor complejidad						
Estrategia	Diseño		Implementación	Evaluación	Actitudes	Comunicación
Detección Demanda	Desarrollo curricular					
Capacidad de navegar en la gran empresa	Adecuada identificación de necesidades	Cocimiento diferentes tecnolg. educativas	Establecer el nivel de formación previa	Evaluar problemas	Seguridad y profesionalismo	Adecuar lenguaje a la contraparte
Tener procedimiento para captar necesidades del cliente	Observar en piso (PyME)	Involucrar al especialista	Balancear el nivel del curso	Orientar a problemas de desempeño	Escuchar necesidades del cliente	Ganar al supervisor
Capacidad de negociar	Diseñar trampa de habilidades	Adecuar téc. educat. a circunstancia	Involucrar personas en la capacitación	Construir indicadores product. y desempeño	Capacidad de resolver problemas	Contacto de confianza con operarios
Identificar compromiso del alto mando	Comprender problem. en empresa	Definir Perfiles y seleccionar instructor	Hacer curso vivencial para la gente	Medir incidencia	Cumplir lo pactado	Elaborar informes parciales sobre novedades relevantes
Adecuar el costo a las expectativas del cliente	Distinguir entre saberes operativos y actitudinales	Diseñar prog. formación de formadores	Medir y evaluar la meta establecida	Generar informe final	Gestionar el cobro	Llegar al dueño (PyME)
Cerrar el contrato	Manejar el tiempo de la capacitación	Diseñar materiales Sistematizar guías	Formac. previa al supervisor p/ involucrarlo	Realizar crítica objetiva a la empresa		Contactos sistemáticos con cliente sobre act. y resultados
Llegar al alto mando de la empresa		Movilizar recursos tecnol. p/ capacitar	Relacionar efectividad y técnica	Medir resultados en el trabajo		Informar potencia cliente de otros clientes
Modificar el entorno de trabajo		Manejar la logística: docente / programa / salas / apuntes / materiales / horarios / motivación				
Evaluar experiencia acts. de cap. realizac.						
Agrupar PyMES para aumentar escala y disminuir costos						
						Total Tarjetas :50

Cuarta etapa: Construcción del Curriculum de Formación

Una vez establecidas las diferentes columnas de las habilidades o subcompetencias requeridas para alcanzar las competencias generales (o áreas de competencias), se procede a un último reordenamiento, comparando todos los enunciados y reagrupándolos en módulos de formación. Para esto, se tendrá en cuenta el siguiente criterio: *con qué comienza, con qué sigue, y con qué termina la formación.*

Lo que se busca en esta fase es construir grupos o *familias* de subcompetencias pertenecientes a las diferentes áreas generales, de forma tal de poder establecer un orden jerárquico, que puede ir de lo más simple a lo más complejo o de lo práctico a lo teórico, según lo considere pertinente el panel de expertos.

La consigna para llevar adelante el agrupamiento de las subcompetencias en módulos de formación, opera con el siguiente criterio de restricción: sólo se puede seleccionar una subcompetencia, si previamente se ha seleccionado la que la precede en la columna.

El producto final será una serie de módulos que agruparán subcompetencias, pertenecientes a diferentes áreas, de niveles de complejidad similar, tal como queda representado en el cuadro de visualización que a continuación se presenta.

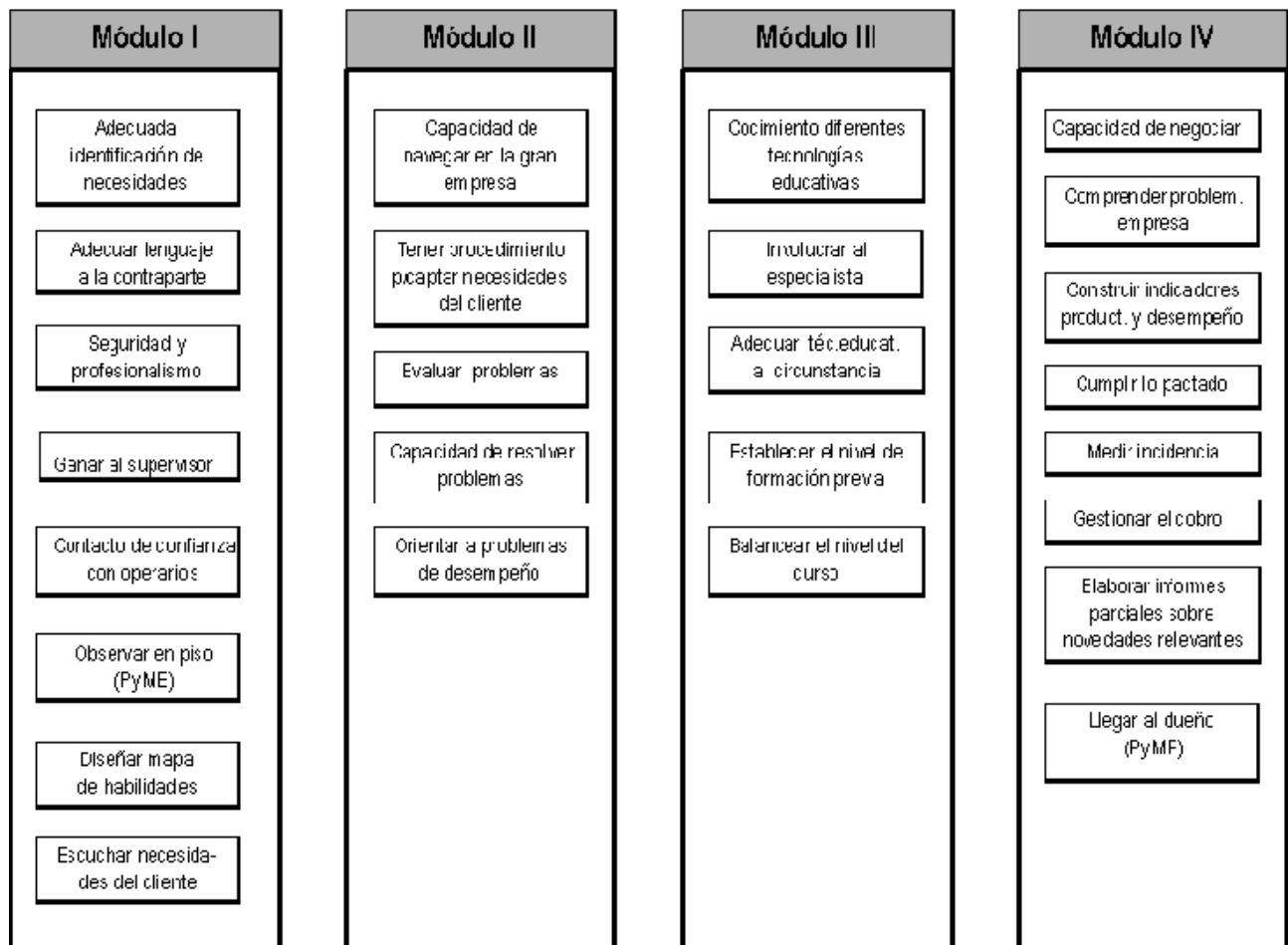
También, se presentan los resultados producidos por el panel durante la ejercitación del método, correspondientes a esta cuarta etapa.

Ver Cuadro N° 6: [Diseño Curricular. Gesto de Capacitación](#)

Ejercicio AMOD - Diseño Curricular Función : GESTOR de CAPACITACIÓN					Visualización Armado de Módulos de Capacitación	
Diseño					Actitudes	Comunicación
Estrategia	Detección Necesidad	Diseño curricular	Implementación	Evaluación		
2	1	3	3	2	1	1
2	1	3	3	2	1	1
4	1	3	6	2	4	1
7	4	5	6	4	4	4
8	5	5	6	6	4	4
8	7	5	7	6		7
8		5	7	6		7
8		5				
8						
8						

Total Tarjetas: 50

Ver Cuadro N°7: [Diseño Currículum para capacitación](#)



Ver Cuadro N°8: [Diseño Currículum para capacitación](#). Continuación

Módulo V	Módulo VI	Módulo VII	Módulo VIII
Distinguir entre saberes operativos y actitudinales	Involucrar personas en la capacitación	Identificar compromiso del alto mando	Adecuar el costo a las expectativas del cliente
Definir Perfiles y seleccionar instructor	Hacer curso vivencial para la gente	Formac. previa al supervisor p/ involucrarlo	Cerrar el contrato
Diseñar prog. formación de tomadores	Medir y evaluar la meta establecida	Relacionar efectividad y técnica	Llamar al alto mando de la empresa
Diseñar materiales Sistematizar guías	Medir resultados en el trabajo	Manejar el tiempo de la capacitación	Modificar el entorno de trabajo
Mobilizar recursos tecnol. p/capacitar	Generar informe final	Contactos sistemáticos con cliente sobre activ. y resultados	Evaluar experiencia accs. de cap. realizadas
Manejar la logística: docente / programa / salas / apuntes / materiales / horarios / motivación	Realizar crítica objetiva a la empresa	Informar potencial cliente de otros clientes	Agrupar PyMES para aumentar escala y disminuir costos

Quinta etapa: proceso de evaluación y autoevaluación.

Luego de construido el mapa AMOD se procede al desarrollo de la autoevaluación, aplicando una escala que varía entre 3 y 6 niveles:

0: no puede desarrollar la competencia.

1: puede desarrollar la competencia, pero bajo *constante* supervisión.

2: puede desarrollar la competencia, pero con *eventual* asistencia.

3: puede desarrollar la competencia *sin* supervisión.

4: puede desarrollar la competencia *sin* supervisión, con un *buen nivel de calidad*.

5: puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando *iniciativa* y

adaptabilidad frente a situaciones imprevistas.

6: puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa, adaptabilidad y pudiendo *conducir a otros* en el desarrollo del trabajo

Se entrega el mapa AMOD a los trabajadores, quienes se autocalifican con la escala antes mencionada.

Cada trabajador coteja luego su calificación con la del supervisor, y, a partir de allí, comienzan las acciones de capacitación.

Cada vez que el operario siente que ha mejorado o alcanzado un logro, procede a recalificarse y lo confirma con el supervisor.

Cada vez que ha cumplido con el aprendizaje de una subcompetencia, el *comité de expertos* – compuesto por trabajadores, supervisores y representantes del área de recursos humanos- quienes, por otra parte, son las mismas personas que conformaron el *panel de discusión*, lo evalúa a partir de la observación del desempeño y valida el aprendizaje, otorgándole un certificado de las competencias adquiridas.

1. Aunque esta última, según remarca el Dr. Mertens, enfoca al trabajo en términos de resultados y no de procesos.
2. El ejercicio realizado durante el seminario - taller estuvo orientado a la construcción de un Curriculum de Capacitación para un *Gestor de Capacitación*. Para llevarlo a cabo, se seleccionó y se conformó -con algunos de los participantes- un panel de cinco (5) expertos. El resto participó en carácter de observadores.
3. Cabe señalar que en todas las etapas del ejercicio se priorizó -por razones de tiempo- la finalización del mismo, antes que llevar a cabo un análisis detallado de las competencias críticas. Por lo tanto, los resultados de este ejercicio deberán ser considerados como una primera aproximación en la construcción de un curriculum de un Gestor de Capacitación.

Título: Metodología AMOD para la construcción de un Curriculum de Capacitación

Seminario - Taller coordinado por el Dr. Leonard Mertens
Buenos Aires, 30 de septiembre de 1998