2.2.3 Principios de aprendizaje

Que no todas las personas aprenden igual, ni a la misma velocidad no es ninguna novedad. En cualquier grupo en el que más de dos personas empiecen a estudiar una materia todos juntos y partiendo del mismo nivel, nos encontraremos al cabo de muy poco tiempo con grandes diferencias en los conocimientos de cada miembro del grupo y eso a pesar del hecho de que aparentemente todos han recibido las mismas explicaciones y realizado las mismas actividades y ejercicios. Cada miembro del grupo aprenderá de manera distinta, tendrá dudas distintas y avanzará más en unas áreas que en otras.

Aprender significa un cambio en relación con el estado anterior del individuo, y ese cambio puede producirse en los conocimientos, la comprensión, los hábitos, habilidades o percepción. Para que se lleve a cabo el cambio interno que se refleje en un comportamiento externo, que finalmente incida en el desempeño, se deben cumplir ciertas reglas, se tomará aquí el modelo de las denominadas Leyes del aprendizaje que algunos autores han propuesto para alcanzar las metas de la capacitación, dichas leyes son:

1) La ejercitación. La gente recuerda mejor aquello que ha repetido y ejercitado.

2) El efecto. La gente relaciona el éxito o el fracaso en alguna tarea en relación con la satisfacción o frustración experimentada.

3) La primacía. El individuo recuerda más claramente la primera experiencia que las sucesivas ya que se crea una impresión más fuerte e imborrable.

4) La intensidad. La persona aprende más de las vivencias asociadas con un impacto emocional que con las monótonas.

5) La utilidad. La gente memoriza más fácil lo adquirido a medida que lo utiliza.

A partir de estos principios, y de otros aspectos socio-psicológicos como el de la motivación, revisado en la unidad anterior, se puede decir que el aprendizaje debe responder a las necesidades de los participantes y que la efectividad del método a utilizar depende del objetivo a alcanzar. Adicionalmente se debe pedir al trabajador que aplique los conocimientos y habilidades adquiridos en situaciones de trabajo a fin de evaluar su aprovechamiento.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los distintos modelos y teorías existentes sobre estilos de aprendizaje lo que nos ofrecen es un marco conceptual que nos ayude a entender los comportamientos que observamos a diario en los procesos de capacitación, como se relacionan esos comportamientos con la forma en que están aprendiendo los *capacitandos* y el tipo de actuaciones que pueden resultar más eficaces en un momento dado.

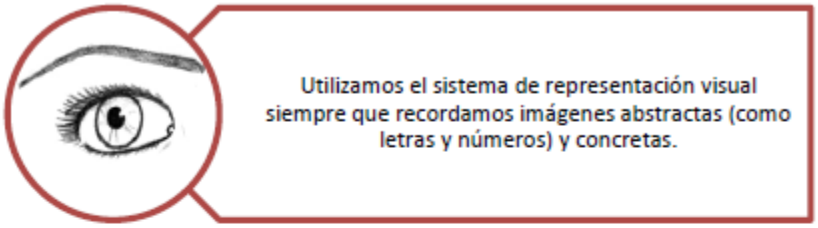
La relevancia de este tema radica en que ante la limitación de recursos en muchas organizaciones, los administradores de la capacitación deben optimizar tiempo, dinero y esfuerzo en lograr los objetivos de la manera más efectiva posible, en la medida en que los programas se diseñen incluyendo variadas técnicas de enseñanza-aprendizaje, que atiendan los diferentes estilos de aprendizaje, los objetivos se alcanzaran en los términos deseados.

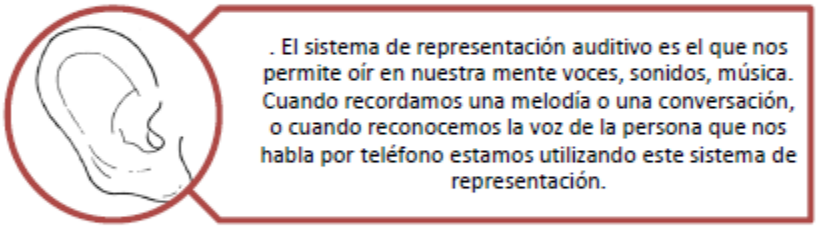
En el estilo de aprendizaje influyen varios factores, uno de los más importantes es el relativo a los llamados sistemas representacionales, es decir, los órganos de los sentidos que intervienen en el aprendizaje los cuales varían entre una persona y otra.

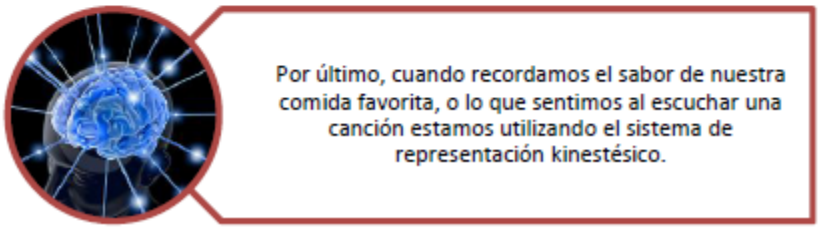
Todas las personas reciben a cada momento y a través de los órganos de los sentidos una ingente cantidad de información procedente del mundo que les rodea. El cerebro humano selecciona parte de esa información e ignora el resto. Si, por ejemplo, después de una excursión se pide a un grupo de turistas que describan alguno de los lugares que visitaron, probablemente cada uno de ellos hablará de cosas distintas, porque cada uno de ellos se habrá fijado en cosas diferentes. No recordamos todo lo que pasa, sino parte de lo que pasa a nuestro alrededor.

Algunas personas tienden a fijarse más en la información que reciben visualmente, otros en la información que les llega por medios auditivos, y otros en la que reciben a través de los demás sentidos.

Existen tres grandes sistemas para representar mentalmente la información: visual, auditivo y kinestésico:







El que se utilice más un sistema de representación es importante porque como se mencionó antes, las técnicas de capacitación deben considerar todas las posibilidades para que llegue el mensaje. Cada uno tiene sus características en cuanto al aprendizaje, el visual aprende lo que ve, necesita una visión detallada y saber a dónde va, le cuesta recordar lo que oye. El auditivo aprende lo que oye, a base de repetirse a sí mismo, paso a paso, todo el proceso, si se olvida de una sola fase se pierde, no tiene una visión global. Finalmente el kinestésico aprende con lo que toca y lo que hace, necesita estar involucrado personalmente en alguna actividad.

2.2.4 Métodos y técnicas de capacitación

Todas las técnicas normalmente usadas en educación pueden utilizarse en los grupos con fines de capacitación, existen técnicas muy útiles para conseguir información, otras para favorecer la creatividad, otras para lograr objetivos de tipo afectivo-social, etc., todo

método puede ser efectivo, lo importante es no enfocarse únicamente en el uso de uno solo.

La naturaleza pedagógica de la formación profesional es la parte medular para que ésta alcance el objetivo que pretende, es decir, mediante una enseñanza sistematizada se podrá lograr el aprendizaje esperado. Para ello, se debe determinar la estructura del contenido y después establecer las técnicas de instrucción que se usarán en cada inciso o actividad de cualquier curso.

Al elegir las técnicas de instrucción, es recomendable considerar los siguientes factores:

- Las técnicas pueden ser semejantes en principio. La diferencia reside en su objetivo y en la forma de aplicación. Por lo tanto, al seleccionarlas debe preverse si son las más adecuadas, con base en el aprendizaje cognoscitivo, psicomotriz y afectivo.

- Es posible que una combinación de técnicas sea lo mejor en una situación dada.

- Deben considerarse los aspectos de costos y condiciones administrativas para determinar cuál o cuáles técnicas podrán ser utilizadas. Preguntarse: ¿cuáles son las menos costosas?, ¿cuáles se amoldan con mayor facilidad a las circunstancias?, ¿qué tipo de material tenemos a nuestro alcance?

2.2.4.1 Métodos y técnicas tradicionales

Muchas de las técnicas empleadas en los eventos de capacitación, además de los requisitos ya establecidos, deberán considerar el tipo de capacitación de que se trate, capacitación en el puesto cuando el empleado aprende una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas organizaciones, este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación de los nuevos elementos.

Otra modalidad de capacitación es la que se lleva a cabo fuera del contexto específico de trabajo en donde es posible practicar una gran variedad de técnicas, que se pueden aplicar de manera individual o en grupos, éstas van desde conferencias, audiovisuales y

simulaciones hasta dinámicas grupales, dramatizaciones o estudios de caso, a continuación algunas de las más comunes con sus respectivas características:

Cuadro 2.4. Técnicas de capacitación

Técnica	Consiste en:
Role playing	Se le conoce también como *dramatización*. Es la representación de una situación hipotética o de un hecho de la vida real. Cada participante asume el rol correspondiente y "viven" la situación como si fuera propia y real. El grupo espectador deberá estar atento a lo que suceda y cómo suceda para que posteriormente se tenga la oportunidad de analizar los hechos.
Debate dirigido	Es un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo reducido bajo la conducción, estimulante y dinámica, de una persona, facilitador, que hace de guía e interrogador
Mesa redonda	Un grupo de expertos que sostienen puntos de vista diferentes o contradictorios sobre un tema va exponiendo sus criterios a un grupo de oyentes de forma sucesiva
Lectura dirigida	El participante es la parte activa. Progresa a su propio ritmo, dando lectura a materiales que presentan información del tema o contenido a tratar. El facilitador dirige y estimula la lectura de los participantes, comentando, de cuando en cuando, aspectos importantes para aclarar dudas o inclusive aportando para ampliar el tema y solicitar la intervención de los participantes y abrir espacios de reflexión.
Discusión dirigida	El instructor trata un tema o contenido planteando preguntas

	a cada uno de los integrantes del grupo. Las respuestas las anota en el pizarrón o rotafolio, para, en unión del grupo, obtener una conclusión. Se trata de estimular la participación, jerarquizar y estructurar las respuestas, para alcanzar los conceptos esenciales del tema tratado.
Estudio de caso	El grupo estudia y analiza exhaustivamente un caso dado para proponer soluciones. Está formado por tres partes: 1. Elaboración de un documento que describe el caso que va a estudiarse. Se distribuye a cada uno de los integrantes del grupo. 2. Cada participante lee el caso, identifica el problema, reúne todos los datos y considera todas las soluciones posibles. 3. Se inicia una discusión dirigida por el instructor para seleccionar y aplicar la mejor solución. El caso presentado debe ser real y estar de acuerdo con situaciones o problemas de temas que el grupo conozca.
Expositiva	Se centra en la comunicación verbal de un tema ante un grupo de personas. Su desarrollo está centrado en el instructor.
Demostrativa	Consiste en la demostración práctica por parte del instructor en diferentes procesos de trabajo de manera sistemática y ordenada, principalmente actividades físicas, para que los trabajadores adquieran una destreza física o pericia de carácter psicomotor.

2.2.4.2 Técnicas contemporáneas en capacitación

El avance tecnológico actual facilita que los procesos de capacitación puedan ser llevados a cabo aún sin tener a un grupo reunido en un espacio determinado, existen varias modalidades hoy para capacitar a distancia aprovechando las ventajas de Internet.

Las técnicas de aprendizaje a distancia incluyen las videoconferencias y las clases a través de Internet.

Las videoconferencias se vuelven cada vez más populares como medio para capacitar a empleados que se encuentran en distintos lugares geográficos entre sí o en relación con

el facilitador. Este medio se define como una forma de reunir dos o más grupos separados a través de equipo auditivo y visual. La comunicación entre grupos es en vivo, gracias a sistemas con teclados y existe la posibilidad de interactuar.

En la capacitación por computadora o también denominada *on-line*, el participante utiliza una computadora para el aprendizaje apoyándose con múltiples medios visuales como pueden ser gráficos, videos y los propios textos.

La capacitación *on-line* elimina los costos y la necesidad de asistir a las clases, algunas de las ventajas son:

 Flexibilidad. Se pueden tomar los cursos a cualquier hora del día o de la noche, desde la casa o la oficina o aun estando de viaje. Todo lo que necesita es una computadora y acceso a Internet. .

 Interacción. Los cursos incluyen una gama interesante de actividades participativas como por ejemplo los simulacros, los pruebas de autoevaluación y ejercicios, páginas donde es necesario pasar información de un lugar a otro, crucigramas o juegos basados en preguntas y respuestas. Estas actividades ayudan a mantener y reforzar la información que aparece en el texto.

Algunos expertos incluso indican que las tecnologías interactivas reducen en 50% en promedio, el tiempo de aprendizaje.

Los programas de capacitación a través de Internet, varían en complejidad, hay algunos que van desde el envío al correo electrónico del participante, como si fuera un curso por correspondencia, hasta quienes utilizan sus redes internas, para hacer llegar a sus empleados la información y calendario de la capacitación a veces apoyándose en otros recursos como son un CD-ROM o material impreso.

En la actualidad también existen muchas organizaciones que acuden a portales de negocios los cuales ofrecen herramientas variadas a quienes desean capacitarse y mejorar su desempeño sin un horario restringido.

UNIDAD 3
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

En este capítulo se abordará el tema de desarrollo de personal solo que bajo una perspectiva distinta a la empleada hasta el momento, el enfoque en competencias. Actualmente en el ámbito laboral, se está utilizando el análisis de competencias para varios programas referentes a la administración de personal, así, vemos como para el reclutamiento y selección de personal, el análisis de puesto está basado en competencias, es decir, las descripciones van más allá de un mero enunciado de requisitos de un puesto, éstas se desglosan en aptitudes y actitudes específicas, observables y medibles que permiten una toma de decisiones más efectiva. Del mismo modo, a la hora de evaluar el desempeño, los principales enfoques consideran las competencias laborales para diseñar las estrategias de medición, por tanto, la capacitación y el análisis de planes de sucesión, se establecen también bajo esta perspectiva en muchas organizaciones.

Se han definido las competencias laborales de distintas maneras, aquí se considerarán aquellas propuestas que desagregan el talento en competencias a fin de poder evaluarlas. El término competencia generalmente hace referencia a una capacidad real y demostrada que se vincula a la experiencia y está ligado también a la posibilidad de modificación; la determinación del incremento o modificación de competencias existentes en la organización por lo general surge de una comparación entre el desempeño actual y el deseado, la diferencia resultante es aquello susceptible de modificar mediante la capacitación.

También se considerarán aquí los métodos de asesoría en la organización, para el desarrollo de talento mediante este enfoque, como son el *coaching* y el *mentoring*, así como otras estrategias orientadas también al desarrollo, pero que se llevan a cabo fuera de la organización.

Finalmente se presentarán los elementos para la integración de planes de sucesión contemplados en la propuesta metodológica señalada.

3.1 DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, una competencia es la capacidad de un trabajador para desempeñar funciones inherentes a su empleo. Las competencias también se definen como la capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto. Por otra parte y a fin de enlazar los conceptos sugeridos en este tema, si se busca el significado de desarrollo en algún diccionario, se encontrará que desarrollar significa: acrecentar, dar incremento a cosas del orden físico, intelectual o moral, y desarrollo está descrito en términos de acción y efecto de desarrollar o desarrollarse, por tanto, si se habla de desarrollo de competencias se tratará de una serie de actividades orientadas a mejorar el desempeño en las actividades asignadas.

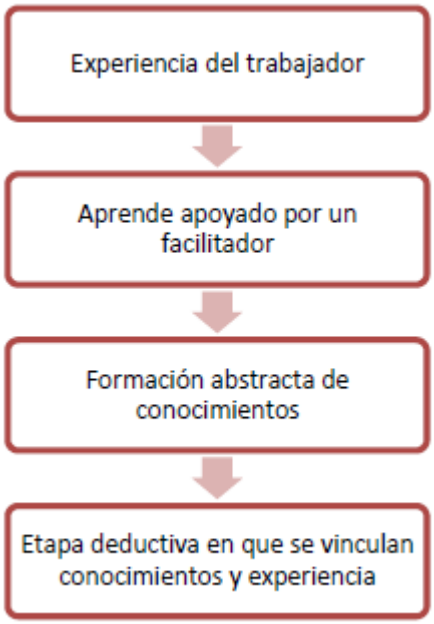
De acuerdo a Martha Alles, la clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas. Para la autora, la persona debe ser capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones, esto lleva a que las personas deban desarrollar cada vez más la capacidad de aprender y adicionalmente refuerza un aspecto que en los programas tradicionales de capacitación no se toma en cuenta con la misma intensidad: la experiencia.

En todas las organizaciones se han desarrollado las competencias siempre, aún sin llamarles así y aún sin darse cuenta, el asignar a una persona a un puesto y dejarlo aprender sobre la marcha o aplicando su experiencia o intuición, es finalmente una manera de desarrollar competencias. Si bien con la práctica la gente ha aprendido a desarrollar sus habilidades, también es cierto que muchos trabajadores requieren apoyo y es entonces cuando se deben establecer los planes de desarrollo.

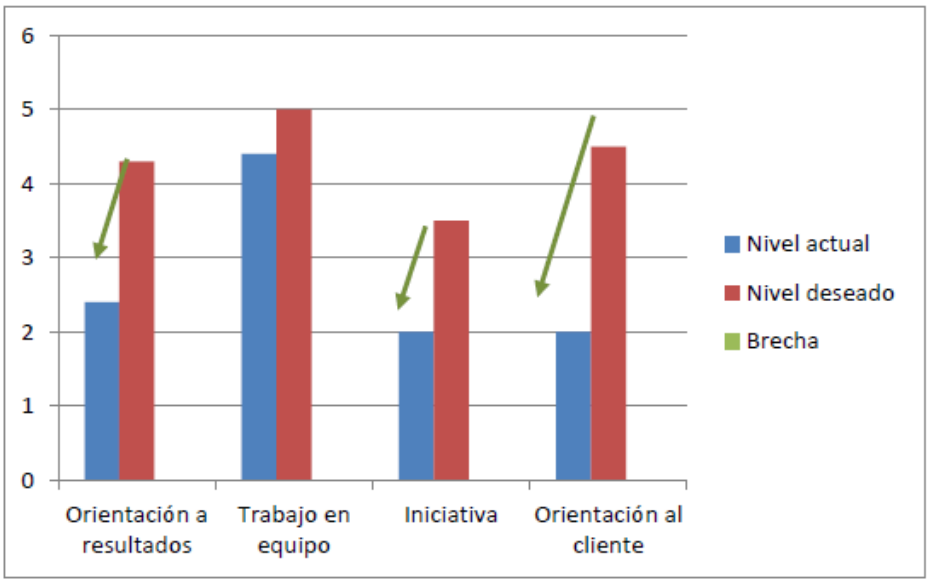
La propuesta de este capítulo, de promover el desarrollo del talento con enfoque en competencias, surge del pensamiento de que la capacitación en conocimientos no alcanza y que adicionalmente, el desarrollo de competencias es una condición que se

puede dar dentro de la organización o fuera de ella. De acuerdo con una propuesta de Alles el aprendizaje experimental o la capacitación con base en la experiencia puede resumirse en etapas.

En una primera instancia el participante parte de una experiencia concreta que trae consigo. En una segunda fase, el aprendizaje se inicia en forma inducida por el instructor. A partir de allí sigue una etapa de formación abstracta de conocimientos, finalizando con una etapa deductiva que se relaciona con la experiencia concreta del participante aportada al inicio de la actividad.



Todo programa de desarrollo de competencias deberá iniciar con la comparación entre el desempeño actual y el deseado según la descripción del puesto y la propia organización, es decir, la DNC en este esquema consiste en comparar competencias actuales contra las competencias deseadas, esta comparación se puede hacer mediante cualquiera de las técnicas revisadas en el capítulo anterior. Por ejemplo, si las competencias principales para un coordinador del área de ventas se evalúan como se muestra a continuación:



Las *brechas* o *gaps* que se muestran en el gráfico, podrían llevar a la conclusión de que esta persona requiere capacitación en tres de las cuatro competencias evaluadas, por supuesto que para efectos del plan organizacional de capacitación, se tendrían que evaluar situaciones colectivas o analizar las coincidencias en grupos similares para programar cursos cuyo costo sea conveniente, pero si fuese el caso solo de unos cuantos, el enfoque de competencias nos sugiere promover el autodesarrollo mediante estrategias fuera de la organización, se hablará de esto más adelante.

En ciertos contextos se ha tenido que diferenciar las características de por lo menos algunas competencias.

Tipos de Competencias:

- Básicas.
- Genéricas.
- Específicas.
- Sociales.

Las competencias básicas son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que toda persona necesita para desempeñarse eficiente y eficazmente

en una actividad productiva, cualquiera sea la naturaleza y nivel de calificación que ésta demanda. Ejemplos de ellas son la comunicación efectiva, el manejo de números, la lecto-escritura y el trabajo en equipo.

Las competencias genéricas son los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que son comunes a una cadena productiva o familia ocupacional. Por ejemplo manejo de conflictos y procesos de la organización o también es el caso del trabajo en equipo.

Las competencias específicas consisten en conocimientos con mayor contenido específico y dirigido a una determinada función u ocupación especializada, por ejemplo alistar herramientas, reparar motores y construir muros, y las competencias sociales, inseparables de las otras, versan sobre el vínculo que mantiene el trabajador con el sistema de empleo y con los cambios en el mercado de trabajo. Éstas últimas identifican a un trabajador analítico, activo y crítico de los cambios en el mercado de trabajo y de su impacto en la sociedad, en la cultura, en los hábitos de consumo, en el ambiente, etc.