

CAPÍTULO IV : EL APRENDIZAJE EN LA EMPRESA

1. ¿Qué se entiende por el desarrollo de las personas?

Es planificar y orientar el desarrollo de las personas en base a la estrategia de la empresa. No se puede extrapolar sin más conceptos de los ámbitos pedagógico, psicológico y sociológico a los negocios. Esto trae como consecuencia que los términos: desarrollo, capacitación, perfeccionamiento, entrenamiento, formación, aprendizaje son tratados como sinónimos. Este es un error de enfoque de cómo concebir el desarrollo actual y futuro de los integrantes de la empresa y de cómo gestionarlo.

- a) **Desarrollo para la psicología:** todo cambio gradual, constante y progresivo que surge como producto de la evolución de las personas. Desarrollo son distintas formas por las cuales las características físicas cognitivas y psicosociales de las personas cambian a lo largo de la vida. La preocupación por el desarrollo de las personas dentro de la empresa comienza por identificar todos los factores que influyen en el mismo (especialmente en el orden cognitivo y psicosocial).

Importa cómo:

- Se produce el proceso de formación en las relaciones laborales.
- La cultura de la organización, en un determinado país influye en el comportamiento.
- Influye el contexto histórico.

No interesa favorecer:

- las capacidades y potencialidades de las personas de la empresa a fin de que con su aporte, permitan el crecimiento de la organización.
- el desarrollo de la organización debemos desarrollar a cada persona.

- b) **Desarrollo para la sociología es:** un proceso integral de crecimiento centrado en el hombre que involucra también a la organización por él integrada.

Características:

- Es orgánico: tener, pertenecer, ser.
- Se cumple de modo
 - gradual.
 - acumulativo.
 - potencial conflictivo.

Los términos capacitación, perfeccionamiento, entrenamiento, formación aprendizaje quedan subordinados al desarrollo. La organización y las personas, frente a la identificación de debilidades en los factores que inciden en el desarrollo, pueden actuar para facilitar y prevenir potenciales conflictos en el paso de una etapa a la otra.

¿En qué debemos fijarnos como consultores para inferir con qué enfoque lo están haciendo? ¿Los empresarios son concientes de cuáles son las consecuencias que trae en términos de efectividad y armonía?

2. ¿Cómo se aprende en las empresas?

Desde la psicología existen varias teorías que definen el proceso de aprendizaje que es tan difícil y medir y evaluar. Para las líneas psicológicas mediacionales.

Aprendizaje: proceso natural que produce cambios relativamente permanentes en la experiencia de las personas y que dan nuevo sentido a la percepción de la realidad y el accionar. (concuera con GEP donde las personas con su inteligencia y voluntad se disponen a aprender).

Una de las tareas del Sector Desarrollo de personal es lograr que las personas:

- Aprovechen las oportunidades de aprender
- Tomen conciencia del proceso que utilizan naturalmente para aprender a fin de mejorarlo (al no ser concientes desperdiciamos el mismo).

Atentan contra esto, las estrategias formativas equivocadas que:

- resaltan el logro de resultados en la tarea sin evaluarlos.
- dejan librado en el que aprende, la aplicación espontánea de los nuevos conocimientos al trabajo.

a) Proceso de aprendizaje: el proceso de aprendizaje es el mismo pero cada persona tienen un estilo. De acuerdo al propio estilo la persona inicia el proceso por cualquier etapa. Se concluye que las metodologías de enseñanza no pueden ser homogéneas para todas las personas y cambian a lo largo de la vida de organización. Los programas fracasan porque se extrapolan metodologías de las aulas. Si bien las características varían según la personalidad y grado de instrucción en el adulto se observa.

- a.1. Prevalece el pensamiento pragmático con una motivación en la utilidad que puede reportarle en su desempeño u otro rédito (económico, laboral, social).
- a.2. Utiliza un enfoque amplio para encarar cualquier problemática: usa distintas perspectivas a la vez (enfoque sistemático). Tienen dificultades para analizar (separan los aspectos de un tema).
- a.3. Tiende a elevar sus vivencias y experiencias a la categoría de teoría (verdades absolutas que dificultan el aprendizaje de aquello que contradice sus conocimientos previos).
- a.4. Suele resistirse más al cambio: posee un sistema de creencias y valores sobre el mundo y si mismo.
- a.5. Algunos experimenta sentimientos de inseguridad y/o inferioridad que se manifiestan por ansiedad.
- a.6. Es muy exigente con la formación: que le venga como anillo al dedo.

b) Plan de aprendizaje:

b.1. El aprendizaje debe cumplir los siguientes requisitos:

- b.1.1. Estar orientado ha objetivos. La conducción debe estimular al personal para un FODA de desarrollo. La función del sector desarrollo es generar un corredor de aprendizaje orientado por la estrategia de la empresa.
 - b.1.2. Integrar necesidades individuales y globales.

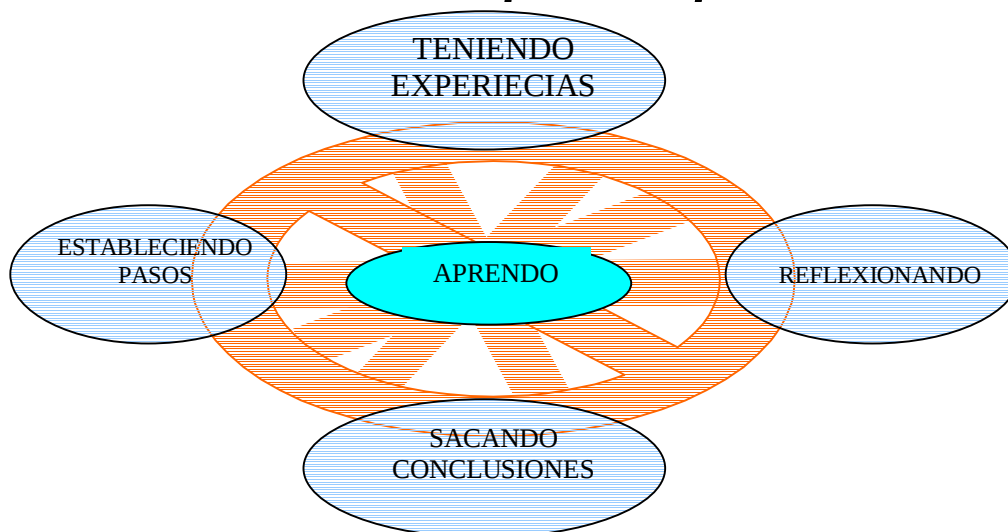
- b.1.3.** Estar orientado por valores. Para que los cambios hacia el "deber ser" sean duraderos, se deben basar en "como se hacen las cosas aquí" (cultura empresarial). El sector desarrollo debe identificar cuáles son los valores y normas que han conducido al éxito y cuáles han generado dificultades. Además generan un proceso de socialización y formación adecuados al cambio.
- b.1.4.** Ser lo más natural posible.
- b.1.5.** Ser acorde con los sistemas generadores de comportamiento en la empresa. Debe ser coherente con los distintos sistemas de desarrollo que estimulen cambios en el comportamiento (por ejemplo estilos de conducción, evaluación de desempeño, sistemas de ascensos).
- b.1.6.** Ser participativo y orientarse a la resolución de problemas actuales y específicos, acorde con la realidad futura de la empresa.
- b.1.7.** Ser considerado como factor estratégico por lo tanto hacia el futuro.
- b.1.8.** Ser una actividad acorde a los recursos disponibles. La función del sector desarrollo es elaborar un presupuesto y controlar.
- b.1.9.** Ser una actividad relativa al tiempo disponible. El proceso como tal tiene avances y retrocesos. No existen adquisiciones automáticas. Se debe dar tipo para reflexionar, realizar y evaluar actividades de formación.

b.2. Puede lograrse como:

- b.2.1.** Fruto de distintos mecanismos de cambio. Existen oportunidades de formación en el puesto de trabajo y fuera de él. Se utilizan tácticas andragógico-didácticas.
- b.2.2.** Resultado de la carrera profesional en la empresa. Los ascensos planificados y las promociones interfuncionales permiten oportunidades de aprendizaje. Esta generan una estructura más flexible y dinámica.

b.3. Es responsabilidad de la conducción permitir, crear, adquirir y comunicar el conocimiento

Proceso de aprendizaje



3. El aprendizaje de la cultura

Diagrama 3: El aprendizaje cultural



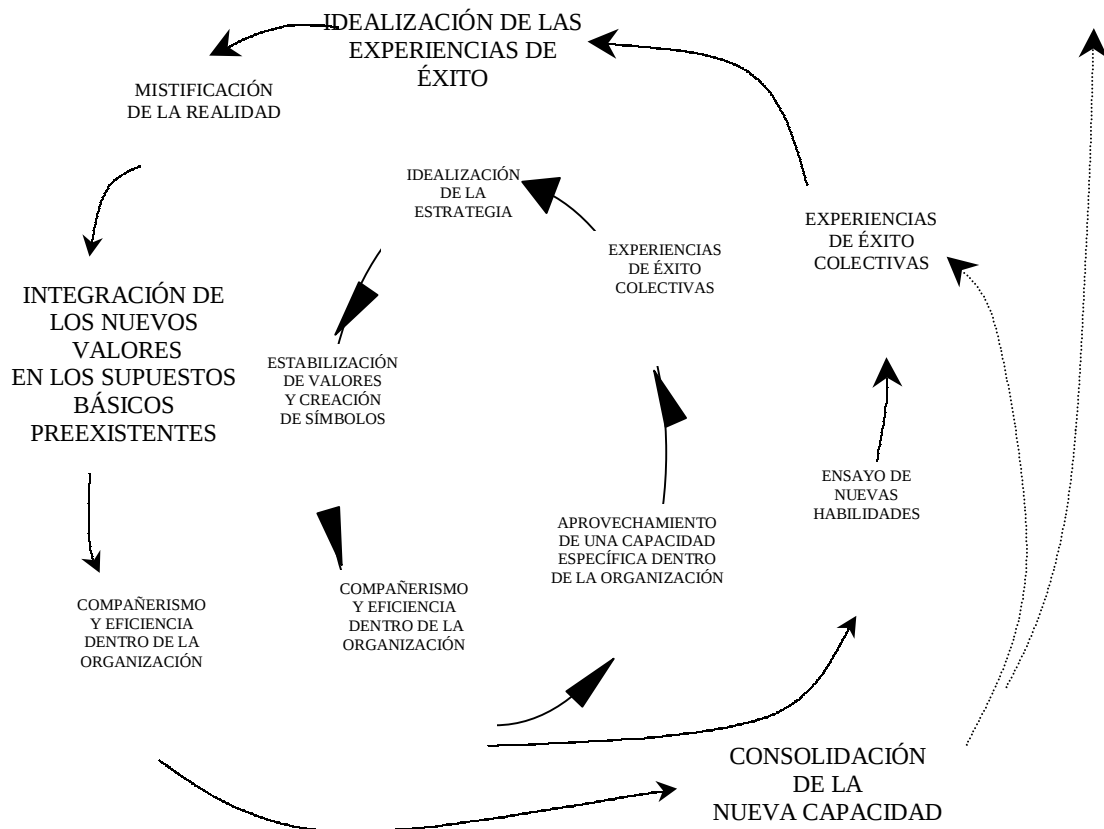
Es un proceso que se produce natural y espontáneamente. Permite:

- consolidar la cultura existente.
- ayudar a la aceptación y asimilación del fenómeno del cambio cultural.

Una persona que ingresa a una organización observa el comportamiento de sus miembros y los resultados concretos. Por imitación lo lleva a la práctica. Según su éxito los incorpora. Esto también ocurre con las experiencias de éxito colectivas. Los valores culturales que orientan el comportamiento se reconocen como propios. Son reforzados por símbolos que unen a las personas y así el proceso vuelve a iniciarse hasta que dejen de dar resultado

- o por cuestiones internas
- o por presiones externas se ensayan nuevos comportamientos para producir un cambio cultural.

Diagrama 4: El proceso de aprendizaje Cultural



Proceso de aprendizaje con cambio cultural

- el cambio de inicia cuando se ensayan nuevas habilidades, distintas a las preexistentes y demuestran ser exitosas.
- Éstas son idealizadas e integran la metodología de la cultura entonces los nuevos valores se integran a los preexistentes. Y esto nutre el compañerismo y planificación de la organización.
- Entonces la nueva capacidad y el cambio cultural se consolidan.

El cambio se afianza si los integrantes perciben que posibilita resultados concretos (efectividad) y propende a la conservación y fortalecimiento del grupo (armonía).

El proceso se repite mientras sobreviva la empresa. La formación colabora en el cambio y mejoramiento permanentes cuando:

- a) sensibiliza a sus integrantes cuando los cambios de valores son relevantes.
- b) genera un acompañamiento más rápido y efectivo de los nuevos valores.
- c) disminuye resistencias o conflictos que resienten la productividad.
- d) incorpora efectivamente los nuevos conocimientos necesarios.

La formación tiene que ser un instrumento (oportunidad) de aplicación de la estrategia.

4. ¿Cuál es el rol y función del desarrollo del personal?

El sector desarrollo de personal y la Estrategia se relacionan de cuatro formas posibles:

a) Relación Administrativa

No genera desarrollo. No se integra el sector de personal al momento de la formulación e implementación estratégica. Sus funciones son administrativas

a.1.Liquidación de sueldos.

a.2.Ocasionalmente, intervenir en programas de capacitación en aquellos sectores donde existen problemas (normalmente técnicos). Solo para apagar incendios pero desvinculado de la estrategia.

b) Relación en un solo sentido

No genera desarrollo. Existen dos posibilidades:

b.1.Desde los que desarrollan la estrategia hacia el sector desarrollo de personal. (ocurre en empresas progresistas). Se considera la función del sector como un instrumento para implementar cuidadosamente la estrategia.

Los tecnócratas que diseñan la estrategia suponen que existen una serie de variables que pueden modificarse, entre ellas la gente. Les interesa el desarrollo global de la empresa sin considerar el de las personas, ya que son consideradas como “Recursos Humanos”.

b.2.Desde el Sector desarrollo de Personal a los que desarrollan la estrategia (se da en administrativa pública).

Se considera que el desarrollo personal influye en la formulación de la estrategia. Pero, como se utilizan grupos, éstos analizan visiones y necesidades parciales. Incluso se genera la lucha de sectores.

c) Relación en dos sentidos

Implica desarrollo.

El sector Desarrollo interviene en el proceso de formulación e implementación estratégica. Apoya y es apoyado por dicho proceso. El Sector Desarrollo es un interlocutor válido. incluso podrá:

c.1.Señalar cuáles son los factores a tener en cuenta en el desarrollo de las personas y plasmarlas en la estrategia.

c.2.Armar proyectos de formación, sistemática de evaluación de desempeño acorde con los objetivos estratégicos del negocio. desarrollo.

d) Relación integrativa

Implica desarrollo estratégico.

Es similar al anterior, pero en éste el Sector Desarrollo no es un sector más, sino que forma parte de la plana directiva-gerencial y participa en todas las decisiones estratégicas.

5. Modelos de formación de adultos

La formación es función:

1. De la valoración que tenga de la misma.

2. de las necesidades de formación para conseguir el producto que quiere el marco.
3. del público objetivo ¿quiénes reciben la formación?
4. del nivel de planeación del negocio.

a) Empírico – Racional

Hipótesis:

- El hombre como ser racional puede desarrollarse y liberarse a través de la instrucción y educación. Ilustración SXVIII
- La sociedad se considera un sistema en permanente cambio y búsqueda del equilibrio.

Entonces la Estrategia de formación enfatiza aspecto tecnológicos. Es la educación permanente justificada en el rápido avance tecnológico y la obsolescencia de conocimientos y habilidades. Se capacita, perfecciona, entrena y reentrena a las personas.

Capacitación: adquisición de habilidades concretas, específicas y técnicas frente a un determinado problema.

Perfeccionamiento: continuar desarrollando habilidades y/o conocimientos para actualizarlos.

Entrenamiento: adquisición o ejercitación de una determinada habilidad, es cambiar determinada conducta frente a nuevos requerimientos.

El principio andragógico es introducir un cambio. La gente lo aceptará y lo aplicará y transferirá en su trabajo.

La formación es brindada por un grupo de especialistas en temas determinados. Se arman paquetes didácticos que son consumidos pasivamente.

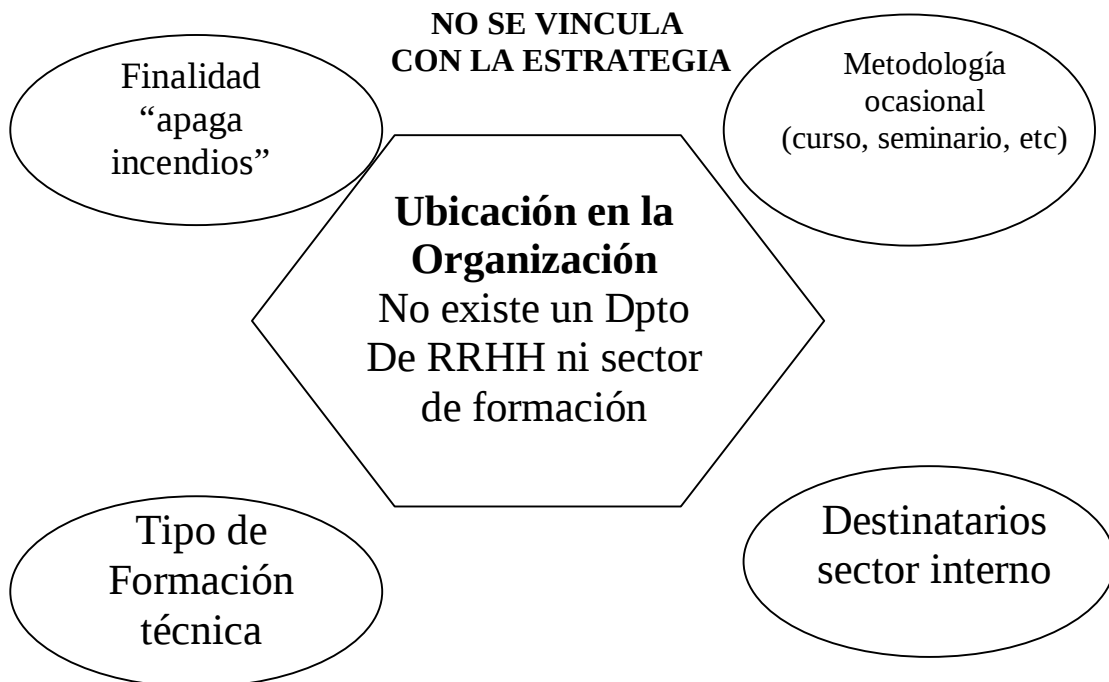
Importante: para inducir el aprendizaje rápidamente (teoría conductista)

- presentar propuestas innovadoras y objetivas, atractivas para todos.
- contar con formadores especializados.
- armar propuesta acorde con el desarrollo tecnológico y didáctico actual.

En las modalidades Administrativas y Unidireccional, como los empleados no participan de la estrategia general, su desarrollo no tiene significado.

a.1.Modalidad Administrativa

a.2.Modalidad Unidireccional descendente



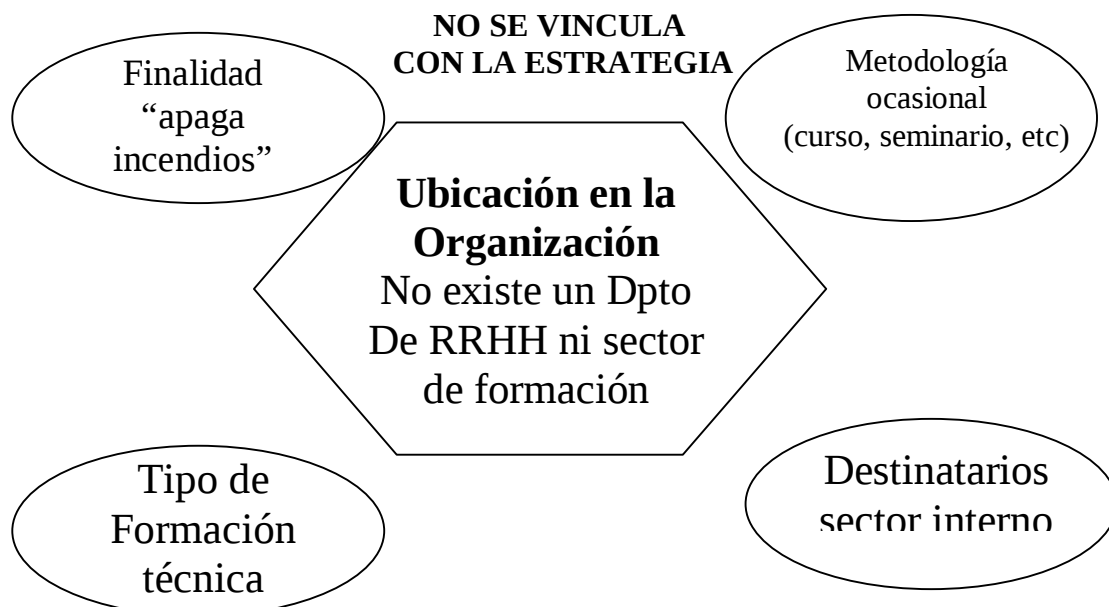
b) Crítico

(Escuela crítica de Frankfurt, incluye el enfoque ecológico)

Hipótesis:

- el hombre es un ser eminentemente social, cuya opresión se produce por su falta de participación y distintas formas de presión.
- la formación adquiere el significado de fuente de poder.
- el trabajo educativo se constituye encuentro de encuentros ideológicos y de apoyo a la lucha de clases.
- las personas aprenden del conflicto, contradicción, acción, experiencia y lucha.

Características:



- b.1. las propuestas innovadoras deben surgir de los grupos oprimidos.
- b.2. el formador debe solidarizarse con los que menos poseen y debe participar críticamente en la tarea diaria, generando experiencias emancipadoras y solidarias. Debe desarrollar habilidades que sirvan para enfocar causas de un problema e incidir en procesos sociales.
- b.3. del análisis crítico y la comprensión de los sucesos se idean alternativas para orientar la acción se centra en el aprendizaje natural en el contexto.

Se analiza desde la situación histórica, experiencial y constitucional. Desde lo que ocurre en el medio (manuales) a lo inconsciente (manejo del tiempo).

Limitaciones:

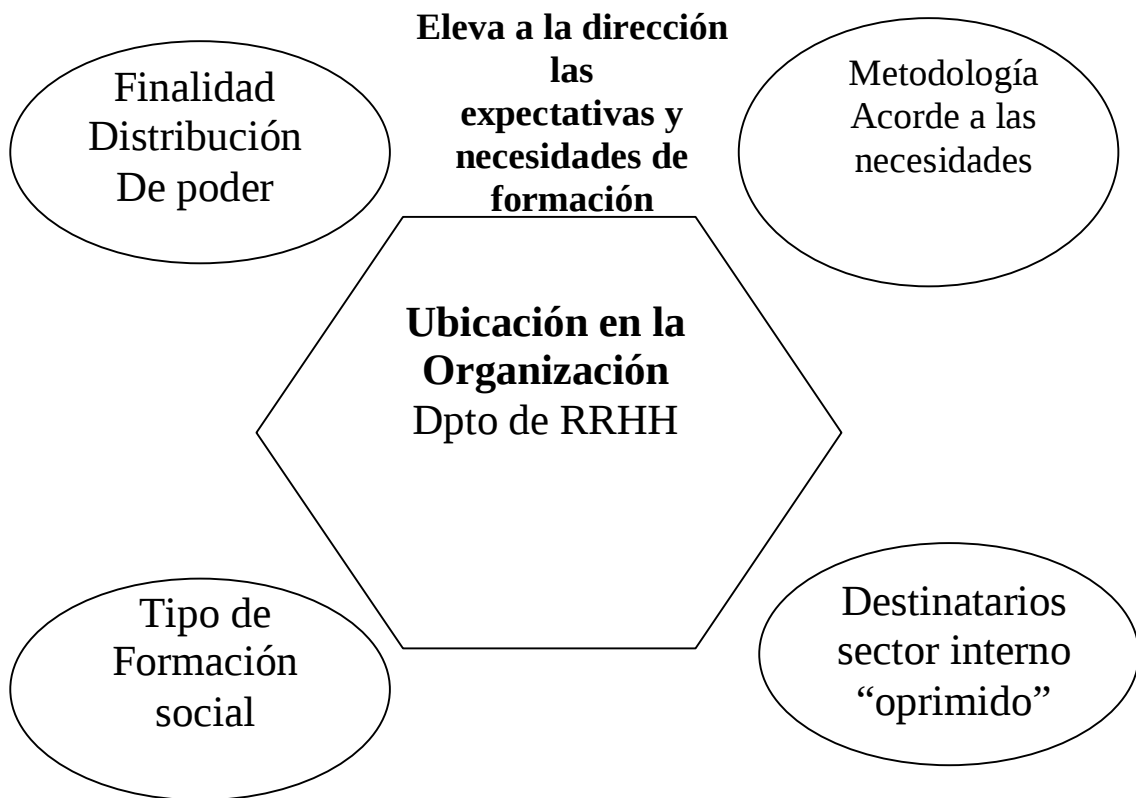
- Olvida que los nichos ecológicos de una empresa (sectores) se forman para cumplir una función (por ejemplo producción), entonces disminuye el valor formativo para realizar una tarea y atenta contra la concreción en sí mismo
- Omite el valor productivo del negocio.

Ventaja: considera al aprendizaje como hecho natural y en su contexto.

Existe desarrollo armónico por que prevalece el conflicto para producir cambios estructurales.

Rol y función del sector de personal: influir en la estrategia global para emancipar a los grupos más desfavorecidas de la empresa.

b.4. *Modalidad Unidiraccional (ascendente)*



c) **Normativo – reeducativo**

c.1. *Modalidad Bidireccional*



c.2. *Modalidad Integrativa*

- Pone acento en el desarrollo total de la persona como ser pensante, social y en permanente relación con el medio.

- Considera que el cambio se inicia cuando la persona comienza a cambiar.
- La sociedad es considerada como sistema de transferencia permanente, con carencia de valores, super tecnocratizada y burocratizada.

El aprendizaje debe ser significativo (cognitivo y vivencial) y mediacional (lo relaciona con sus experiencias personales. El aprendizaje es vinculado a una tarea inminente y cotidiana, y se da en su contexto cultural.

Características:

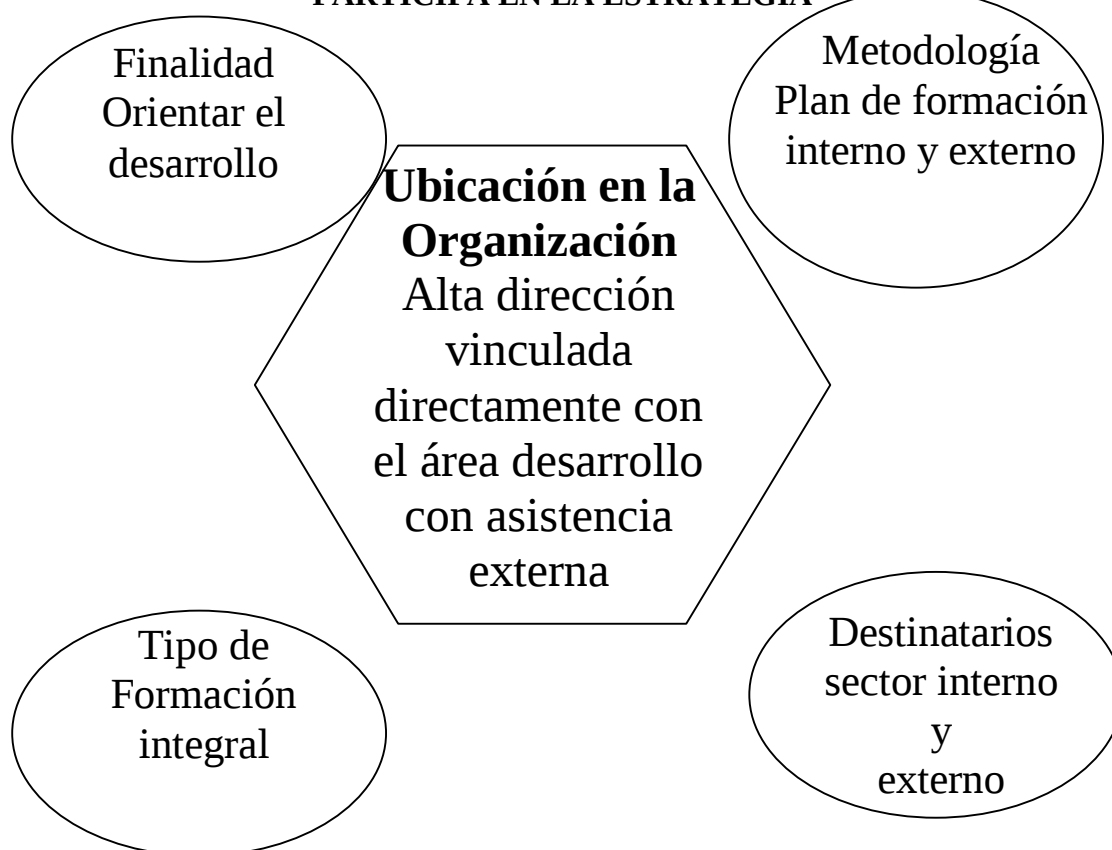
- Las propuestas innovadoras nacen de los grupos involuntarios en la tarea.
- Participantes y formadores trabajan en colaboración.
- Los proyectos deben apuntar a cambiar de actitudes , valores o relación con el medio.
- Centrado en el aprendizaje natural pero no crítico, sino de los cambios gradualmente que la persona debe aportar para apuntalar la situación global y aumentar la productividad.

La conducción debe facilitar el cambio desestimando obstáculos que impiden el desarrollo de las personas.

El sector Desarrollo de Personal podrá participar en la estrategia entonces, el desarrollo se logrará contextualizado en la estrategia.

La formación puede ser utilizada como:

- un rango de diferenciación frente a la competencia → agregar valor (es decir que el cliente lo perciba) a productos y servicios.
- formar al consumidor.
- la formación debe aumentar la productividad.



Resumen de las características de las diversas modalidades de gestión de la formación

Cuadro 5: Correlación entre Desarrollo del Personal, Estrategia, Modelo de formación y tipo de aprendizaje

FORMACIÓN		MODELO	TIPO DE APRENDIZAJE
Tipo de relación entre desarrollo del personal y estrategia			
Administrativo		Empírico - Racional	Inducido: capacitar, entrenar y perfeccionar
En un solo sentido	Estrategia a personal	Empírico – Racional	Inducido: capacitar, entrenar y perfeccionar
	Personal a estrategia	Crítico	Natural: social como fuente de “poder”
En dos sentidos		Normativo - reeducativo	Natural: basado en la estrategia y significado para la persona
Integrativa		Normativo - reeducativo	Natural: basado en la estrategia y significado para la persona

6. El sistema de formación en las empresas

Según la perspectiva de G.E.P., el sistema debe ser acorde a sus características culturales y estratégicas. Consiste en un plan que integre todas las necesidades de capacitación de la empresa desde una perspectiva realista, estratégica, sistémica y que pueda ser trasladada a la práctica.

Etapas:

- a) Diseño de un plan integral basado en:
- visión estratégica
 - valores culturales
 - necesidades de capacitación de cada grupo

Diseño es la formulación por escrito de una propuesta de capacitación a medida de las características de la empresa. Incluye todos los contenidos o metodologías que se deben enseñar y aprender en la misma (en función de la actividad económica y a largo plazo).

- b) Difusión: comunicación a sus destinatarios del propósito o finalidad de las propuestas de capacitación, características y funcionamiento del sistema.

- fundamentación ¿para qué capacitar?
- contenidos ¿en qué consiste?
- aspectos a transmitir
- destinatarios ¿quiénes participan?
- metodología ¿cómo se hará?
- funcionamiento ¿qué se necesita para participar?

- c) Administración y soporte informático es la elaboración de un presupuesto, control de costos, formatos de seguimiento, control de asistencia, identificación de destinatarios.

- d) Ejecución: elaboración de procedimientos para contactar a proveedores de formación, evaluarlos, decidir contratar. Las operaciones implementan distintas propuestas con las previsiones correspondientes (lugar, horarios, recursos).

- e) Examen crítico.

Se debe juzgar como impacta el sistema de capacitación en el nivel de desempeño de las personas y sobre la productividad. Dicha apreciación debe estar basada en:

- el ideal de productividad
- estimación del progreso de los participantes y efectos sobre la organización.

- f) Rediseño. Con los resultados de la etapa anterior se perfecciona con estrecha vinculación con todos los instrumentos de Gestión y personas.

7. Beneficios de un sistema de formación de adultos

- a) Establece la relación entre la estrategia de la empresa y lo que sus integrantes deben lograr para contratarla
- b) Focaliza en qué conviene capacitar y fija prioridades. Organiza la capacitación.
- c) Ayuda a mejorar el desempeño
- d) Evita malentendidos. Mejora las condiciones laborales.
- e) Predispone a adaptarse al cambio
- f) Posibilita medir el retorno de la inversión en formación.

SISTEMA INTEGRAL DE FORMACIÓN

