

**UADE**  
VIRTUAL



# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

---

UVA 1  
Características  
de la educación de adultos

---



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

**Ha sido realizado por la profesora:**



*Lic. Verónica Saiz*

## ÍNDICE

1. Introducción
2. La percepción de utilidad del aprendizaje
3. La participación
4. El compromiso con el proceso de aprendizaje
5. El compromiso del coordinador
6. El uso de la experiencia del participante
7. La evaluación permanente
8. La conexión del aprendizaje con la realidad del participante
9. Bibliografía



## 1. INTRODUCCIÓN

Hay una serie de requerimientos que debe enfrentar la capacitación, que son propios de la educación de los adultos. En este material, consideraremos aspectos vinculados con el fenómeno motivacional:

- la percepción de utilidad del aprendizaje,
- la participación,
- el compromiso con el proceso de aprendizaje,
- el compromiso del coordinador,
- el uso de la experiencia del participante,
- la evaluación permanente,
- la conexión del aprendizaje con la realidad del participante.

A continuación, veremos cada uno de ellos en detalle.

## 2. LA PERCEPCIÓN DE UTILIDAD DEL APRENDIZAJE

La **motivación** más importante que desarrolla un adulto ante una propuesta de capacitación proviene de la **percepción de su utilidad**.

En los casos en que el logro de un aprendizaje condiciona la posibilidad de desempeñar un puesto, es muy probable que se confunda el sano interés que produce la motivación, con la ansiedad que surge del temor de perder la posibilidad. Este tipo de situaciones son difíciles de manejar por parte del capacitador.

Por eso, el capacitador no debe confundir manifestaciones de entusiasmo y curiosidad o el atractivo que ejercen las formas lúdicas del aprendizaje con la motivación.



#### EJEMPLO

Por ejemplo, muchos supervisores envían gente a cursos “para que se motiven”. Esto, además de ser un error, no produce los efectos buscados y en muchos casos es contraproducente, porque el participante no comprende el propósito de su asistencia ni los motivos que lo llevaron a ir.

Por lo tanto, será necesario desarrollar los elementos metodológicos adecuados para producir situaciones estimulantes del fenómeno motivacional. En el fondo, ningún esfuerzo externo podrá sustituir esa energía personal sin la cual no habrá aprendizaje, ya que éste, siempre es, una decisión individual.



El aprendizaje que sucede a partir de un sano proceso motivacional tiene **características liberadoras de las potencialidades del que aprende**. El sujeto que aprende, entonces, es el **centro del proceso** y percibe que “la cosa pasa por él”, que lo importante son sus nuevas posibilidades de hacer o lograr en libertad cosas que antes no estaban a su alcance.

### 3. PARTICIPACIÓN

Otro factor a tener en cuenta es el **nivel de participación de los que aprenden**



Cuando nos referimos a la “participación”, estamos reconociendo la aspiración del que está aprendiendo a “ser parte”. Quiere, y con derecho, **ser protagonista**.

Quien aprende pretende que la diferencia de roles que existe entre él y el docente, no se convierta en una categorización donde hay “superiores” que saben e “inferiores” que ignoran. También, esta **condición de igual** debe valer para las relaciones que se establecen entre los distintos participantes.



Las expectativas del adulto de ser escuchado, de que se le tolere el disenso, de dudar, de cuestionar, de no entender y de aportar deben entenderse como legítimas.

#### ¿Por qué?

Porque la **pasividad no es tolerada por el adulto**. Si este no logra el espacio necesario para desarrollar la actividad que está vinculada con su proceso de aprendizaje, hará algo para lograrlo:

- luchar por intervenir,
- hacer bromas,
- interrumpir,
- sabotear la tarea del instructor,
- desertar del programa.

## 4. EL COMPROMISO DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

Un elemento a tener en cuenta también es **el grado de compromiso con que se asume el proceso de capacitación**. En una organización, a la gente no le interesa demasiado aquello en lo cual la misma organización no muestra interés.



El compromiso con el que se encara el esfuerzo está vinculado con la **claridad con que la organización comunica sus metas y objetivos**.

Muchas veces, la gente es llevada a participar en actividades formativas sin tener en claro para qué lo hace y qué se espera que haga con lo que aprenderá. Los mismos capacitadores pueden ser considerados cómplices de esta situación, cuando no son rigurosos en la redacción de objetivos de la actividad que coordinan.

Por lo tanto, vemos que es de vital importancia que **la supervisión tenga un alto compromiso en el proceso de aprendizaje**. Cuando una persona va a asistir a un programa de capacitación, no es lo mismo que reciba de su jefe las indicaciones de lo que deberá cambiar a partir de lo aprendido, a que las reciba del coordinador del programa.

De este modo, podemos apreciar el valor que tiene **involucrar de alguna forma al supervisor en el programa**. Esto se puede hacer de varias maneras:

- reforzando los **aspectos motivacionales**,
- exponiendo el **problema** que se busca resolver,
- conduciendo **sesiones de práctica**,
- controlando el **nivel de aprendizaje**.

Cualquier otra forma de intervención es válida si demuestra el compromiso de la supervisión con la capacitación que se está efectuando y enriquece el proceso con elementos de la realidad.

## 5. EL COMPROMISO DEL COORDINADOR

El adulto requiere un alto compromiso por parte del coordinador con la tarea que se está haciendo. Esta **exigencia** se manifiesta de diferentes maneras, ya que los **participantes esperan que el capacitador**:

- sepa quiénes son ellos y que conozca la situación en la que cada uno se encuentra,
- se comprometa con el proceso de aprendizaje y sienta sus dificultades como propias,

- se sienta involucrado en un eventual fracaso de algún participante,
- establezca relaciones colaborativas con ellos (y no competitivas),
- se comprometa si la evaluación de un participante muestra un aprendizaje insuficiente y genere alternativas para superar ese estado.



El compromiso del coordinador se demuestra también en la calidad profesional con que lleva adelante su programa, la intensidad con que se entrega a su tarea, el control que muestra sobre lo que está pasando, el clima de trabajo que genera y la seguridad con la que conduce las situaciones de aprendizaje.

## 6. EL USO DE LA EXPERIENCIA DEL PARTICIPANTE

Otro requerimiento de la educación del adulto está vinculado con **la forma en que se recurre a la experiencia de los participantes**.

Los adultos nunca llegan “en cero” a una situación de aprendizaje. Ya sea porque el tema tiene que ver con lo que hacen diariamente o porque ya recibieron alguna información al respecto, ellos tienen alguna **posición tomada frente a lo que se aprenderá**.

Además, el adulto es un ser que valora su **pasado**: es su fuente de seguridad, pero también puede ser una trampa que lo retiene y le impide avanzar, tal como su organización le demanda. Por eso, es muy importante encarar una acción de capacitación teniendo en cuenta cuidadosamente el pasado de los participantes.

¿Por qué hablamos de **experiencia** en lugar de **pasado**?

Porque el pasado y la experiencia no son lo mismo, ya que **la experiencia es el resultado de la reflexión sobre los hechos del pasado**. Muchas veces, la reflexión no es un ejercicio frecuente y así nos podemos encontrar con personas que registran un extenso “pasado” y escasa experiencia.



¿Cómo podemos lograr que personas que no reflexionan sobre los factores positivos o negativos de su actual forma de desempeñarse se interesen en aprender una nueva forma de trabajar? ¿Cómo podemos interesar a dirigentes en nuevas y mejores formas de conducir sus recursos humanos, cuando apenas piensan en cómo lo están haciendo en ese momento?

Si el capacitador no trabaja estimulando este fenómeno, es poco probable que alcance todo el éxito que podría lograr. Hay ciertos **aspectos de la experiencia de los participantes** en los cuales el capacitador deberá prestar atención:

EXTENSIÓN	La información acumulada durante períodos largos brindará un material de trabajo más rico que un período breve.
LUGAR	La experiencia cambia según se haya trabajado, por ejemplo, en una organización grande o pequeña, nacional o internacional.
VARIEDAD	Todo ejercicio profesional está expuesto a cambios que enriquecen la experiencia. Es distinta la experiencia de una persona que se desempeñó en tareas que se mantuvieron estables, de aquella que se desempeñó en tareas que se modificaron.
PERTINENCIA	Es la relación de la experiencia con la nueva tarea a realizar. Si se trata de vender servicios, por ejemplo, quizás sea más valiosa una experiencia limitada en venta de servicio, que una experiencia prolongada en venta de productos.
NIVEL O PROFUNDIDAD	Algunas personas se desempeñaron en una actividad superficialmente o se expusieron a problemas simples, mientras otras lo hicieron en situaciones más complejas o más exigentes.
ÉPOCA	La época en la que sucedió la experiencia puede ser muy distinta de un participante a otro: por ejemplo, la experiencia de un supervisor que tuvo que enfrentar épocas de huelgas violentas en contextos convulsionados políticamente, no es igual a la experiencia de otro que no debió hacerlo.

MEMORIA	Nos referimos a la capacidad de retener detalles de lo acontecido: quien recuerde más elementos dispone de mayor información para reflexionar y lo hace con mayor riqueza.
VOLUNTARIEDAD	Es el grado de decisión personal de exponerse a situaciones. No es lo mismo alguien que solo vivió "lo que le propuso la vida" que alguien que conscientemente buscó vivir hechos y circunstancias que enriquecieron su exposición a la vida.
CAMBIOS	Nos referimos a los cambios que una persona hizo a lo largo de su vida, como consecuencia de la reflexión sobre lo que le sucedía. La claridad con que una persona puede identificar modificaciones en su pasado o sus comportamientos, como consecuencia de reflexionar sobre sí misma es el elemento más valioso de su experiencia.



El capacitador debe dar suficiente lugar para que los participantes **procesen** la inevitable **confrontación** que sucede entre **la experiencia y el nuevo aprendizaje**. Nunca debe descalificar el pasado de los participantes, desvalorizándolo en relación a la nueva situación. Por el contrario, debe **encontrar en la experiencia los puntos de apoyo donde construir el aprendizaje**.

## 7. LA EVALUACIÓN PERMANENTE



El adulto necesita **controlar** qué está sucediendo con su proceso de aprendizaje. La educación de los adultos debe dejar en claro que la **evaluación** es una manera de **informar** al participante de lo que está sucediendo.

Por lo tanto, hay **dos premisas** que se deben **respetar**:

- La educación no debe contener ningún elemento que muestre a la evaluación como un juicio y castigo a cargo de otra persona (el docente)
- La evaluación debe ser lo suficientemente frecuente como para que cualquier defecto de aprendizaje sea corregido a tiempo

Los procesos de capacitación de adultos que no contienen frecuentes elementos de control de lo que está sucediendo se vuelven **confusos** y transmiten **inseguridad** al participante.

## 8. LA CONEXIÓN DEL APRENDIZAJE CON LA REALIDAD DEL PARTICIPANTE

Los adultos nos manejamos con una cierta **percepción de la realidad**, ya que ésta es más compleja de lo que hasta el más perceptivo de los seres humanos puede captar. Por lo tanto, la realidad es “leída” en todos los casos de manera incompleta y de modo diferente según las distintas personas que la contemplan. Incluso aquellas cosas percibidas por todos serán valoradas de formas diferentes, según el sistema de valores e intereses que cada uno tenga.

Este aspecto configura un **riesgo importante para el capacitador**, si cae en la tentación de creer que su lectura de la realidad es la correcta o que su lectura es la misma que hacen los participantes.

Además, **todo nuevo aprendizaje modifica la percepción de la realidad**. Por eso, estamos frente a un intercambio dinámico que se extiende a lo largo de todo proceso de capacitación.



Entonces se plantea una pregunta fundamental: Cuando afirmamos que el aprendizaje debe estar conectado con la realidad de los participantes, ¿a qué realidad nos referimos?



#### EJEMPLO

Si el coordinador no es hábil para trabajar este aspecto, es posible que se encuentre al final del programa con la conocida respuesta: "Esto es muy lindo, pero no se puede aplicar".

Siguiendo los aspectos señalados, es muy importante, tener en cuenta cómo es la conexión entre el aprendizaje con la realidad del participante.

#### Bibliografía

---

- » Blake, O. J. (1997). La capacitación. *Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.