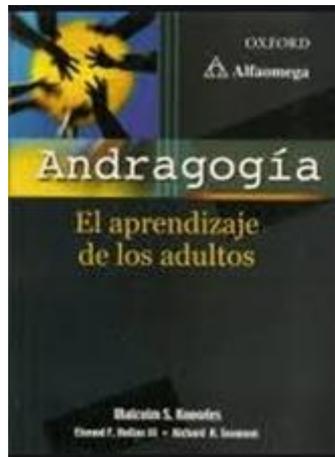


ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON



PARTE 2. AVANCES EN EL APRENDIZAJE DE ADULTOS

6

El aprendizaje de adultos en el desarrollo de los recursos humanos

Las disciplinas del desarrollo de recursos humanos (DRH), y la educación de adultos (EA), consideran central el proceso del aprendizaje de adultos en su teoría y en su práctica. Su principal diferencia radica en el control de las metas y de los propósitos que se pretenden con este aprendizaje: el control de la organización o del individuo.

Metas del Desarrollo de Recursos Humanos:

Los profesionales del desarrollo de Recursos Humanos están de acuerdo con sus metas, pues asumen la postura de que deben centrarse en aumentar los requerimientos de desempeño de sus organizaciones mediante la capacitación del personal.

El desarrollo de Recursos Humanos cuando se practica en organizaciones productivas debe esforzarse por contribuir a las metas de la organización. Podría creerse que el DRH es un subsistema dentro del sistema organizacional. Una organización se define como una empresa productiva que tiene una misión y unas metas.

Para que se respete y sea de provecho en las empresas, el DRH debe asumir la posición de un socio estratégico y alcanzar la misma importancia que procesos internos fundamentales como las finanzas, la producción y la mercadotecnia.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

El desempeño se define como los productos del sistema de la organización que tienen valor para el cliente en la forma de una productividad atribuible a la empresa, el proceso de trabajo, el grado de la contribución de los individuos. De acuerdo con esta definición, el desempeño son los medios por los cuales las empresas miden sus metas.

El desempeño se mide de diferentes maneras:

- 1.- Tasa de Rentabilidad
- 2.- Ciclos de Vida
- 3.- Calidad en el Producto

El DRH y el mejoramiento del desempeño

Cuando los líderes de los negocios y la industria hablan del gran valor de la competencia en la vida de sus compañías se refieren principalmente a los conocimientos y las habilidades que concuerdan dentro y entre las 15 celdas de matriz del diagnóstico.

Escanear cuadro....

Un papel estratégico fundamental del DRH es forjar la capacidad estratégica de la empresa: los conocimientos y destrezas requeridas para entender el presente y plantear escenarios racionales del futuro y las maneras de conectarlos.

El DRH y el Aprendizaje de Adultos

El DRH es más que la capacitación o el aprendizaje de adultos. Hay intervenciones de DRH que incluyen mucho más que las actividades relacionadas con la capacitación o el aprendizaje y algunas ni siquiera tienen un componente educativo planeado. Este aspecto del DRH cae en el elemento desencadenante de la definición.

Algunos de los procesos e intervenciones del DRH no se centran en el aprendizaje de adultos, por la misma razón, la EA puede ser el desarrollo personal, la cultura general e incluso la diversión.

Los buenos profesionales del DRH tienen la habilidad de encontrar el equilibrio óptimo en cada situación. Afortunadamente, la mayoría de las situaciones de aprendizaje no presentan problemas. En muchos casos, los intereses de los empleados y de la empresa se satisfacen al mismo tiempo. Esto es así, en especial en las organizaciones que enlazan el avance de la carrera del empleado con el desempeño, de modo que la vida de los empleados mejore con el desempeño de la compañía.

El DRH, por definición debe de asegurarse de satisfacer las necesidades de mejoramiento de desempeño de la empresa.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

Una aplicación eficaz de los principios del aprendizaje de adultos en el DRH requiere que los profesionales se sientan cómodos con la tensión entre el aprendizaje de adultos y los principios del desempeño y que incluso se comprometen a ello.

La premisa de que los individuos controlan su propio aprendizaje.

Una de las ideas más difundidas de la EA es que los individuos desean tener el control de su aprendizaje con base en sus metas personales y que, como resultado, el aprendizaje será mayor.

La EA postula que el propósito del aprendizaje debe ser fomentar la capacidad de un aprendizaje auto dirigido en los adultos. La práctica del DRH concuerda con la noción andragógica de auto concepto independiente, pero no comparte las metas y propósitos de la EA.

Debido a que el DRH se enfoca en los resultados del desempeño, el significado del control del aprendiz se considera secundario. La reacción de la EA hacia el enfoque del desempeño por parte de que los sentimientos y el valor de los humanos como individuos no se han tomado en cuenta y a que se destacan los resultados finales.

La fase del proceso de planeación del aprendizaje de adultos.

El aprendizaje de adultos se define como el proceso por el que los adultos obtienen conocimientos y destrezas.

Las 4 fases del proceso de planeación del aprendizaje de adultos son las siguientes:

- 1.- Necesitar: Determinar que aprendizaje se necesita para alcanzar las metas.
- 2.- Crear: Crear una estrategia y recursos para alcanzar las metas del aprendizaje.
- 3.- Implantar: Implantar la estrategia del aprendizaje y utilizar los recursos del aprendizaje.
- 4.- Evaluar: Evaluar la consecución de la meta del aprendizaje y el proceso seguido para alcanzarla.

Estas cuatro fases sirven como categorías u objetivos para buscar lo que se sabe sobre los adultos que controlan su proceso de aprendizaje.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

Los Adultos determinan sus propias necesidades de aprendizaje.

La idea de control en la fase en la que se determina la necesidad puede examinarse desde la perspectiva de cuatro tipos de aprendizaje:

- A) Aprendizaje Casual
- B) Aprendizaje Auto dirigido
- C) Aprendizaje Mediado
- D) Aprendizaje dirigido por una autoridad.

La determinación de la perspectiva de las necesidades del aprendizaje en la bibliografía relacionada con la EA es de índole reactiva más que estratégica. El control reside en el aprendiz y el profesional responde a tales necesidades.

Los adultos crean y ponen en práctica su propio aprendizaje

La segunda fase del proceso de planeación del aprendizaje de adultos es crear una estrategia y los recursos para alcanzar las metas del aprendizaje. La tercera etapa es poner en marcha la estrategia de aprendizaje y aprovechar los recursos.

Es escasa la bibliografía relevante de la EA que se centra en el control del estudiante en la etapa de planeación de la creación y la ejecución. Se obtienen mas inferencias de los estudios relacionados y del aprendizaje mediado: el control que comparten el aprendiz y la autoridad externa.

7

Nuevas perspectivas en el estudio de la andragogía.

La necesidad de conocer del alumno.

El principio central que establece que los adultos “necesitan conocer” las razones para comprometerse a un aprendizaje ha llevado a la premisa, de que los adultos deben participar en un proceso de planeación en el que colaboren con su aprendizaje. Una de las características distintivas es el control compartido de la planeación y la facilitación del programa. Se considera que compartir el control de las estrategias de aprendizaje lo hace más eficaz. Hacer participar a los adultos como colaboradores satisface su “necesidad de conocer” y estimula su autoconcepto como alumnos independientes.

Los investigadores de la capacitación han realizado estudios de esta premisa que apuntan a tres dimensiones de la necesidad de conocer: la necesidad de saber *como* transcurrirá el aprendizaje, que aprendizaje ocurrirá y porque este es importante.

Como transcurrirá el aprendizaje. Un estudio hecho por **Tannenbaum, Mathieu, Salas y Cannon- Bowers (1991)**, se centro principalmente en como se conducía la capacitación y en que medida era congruente con los principios del aprendizaje de adultos. Los resultados mostraron que el cumplimiento de la capacitación se relacionaba con la dedicación posterior a la organización, el rendimiento académico, la capacitación física y la motivación.

Que se aprende. Hicks y Klimoski (1987) estudiaron a un grupo de gerentes de un curso de capacitación en evaluación del desempeño.

Los alumnos que recibieron al principio del curso un sumario mas realista de los temas que se abordarían y los resultados esperados, y a los que se les dio la opción de asistir, tendieron mas a creer que seria una capacitación adecuada para ellos y que aprovecharían el taller, se mostraron mas firmes en su decisión de cumplir con el curso y estuvieron mas satisfechos con el aprendizaje. Los estudiantes con más libertad de decisión estuvieron también más motivados para aprender y aprendieron más.

Porque deben comprender. Clark, Dobbins y Ladd (1993) exploraron la tercera dimensión de necesidad de conocer del aprendiz en su estudio de 15 grupos de 12 empresas que representaban una amplia variedad de tipos de organización y temas de capacitación. Sus resultados mostraron que el empleo y la carrera predecían la motivación para la capacitación.

Implicaciones. Estos estudios se centraron en el aprendizaje de adultos en un área (la capacitación organizacional), son estudios sólidos que apoyan la

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

premisa andragógica. La lección para estos profesionistas es que tiene buenas bases la sugerencia de incluir a los alumnos en la planeación mutua como socios del aprendizaje.

El aprendizaje autodirigido.

Que los adultos se comprometen en el aprendizaje autodirigido, es una conclusión inevitable de las investigaciones del aprendizaje. Queda por averiguar si el aprendizaje autodirigido es una característica de los alumnos adultos y si sería una meta de los educadores que todos estos alumnos sean autodirigidos.

El aprendizaje autodirigido es como una autoenseñanza donde los individuos toman el control del funcionamiento y las técnicas de la enseñanza de un tema en particular.

Autonomía. Significa asumir el control de las metas y propósitos del aprendizaje y hacerlo propio.

Una persona puede tener mucha autonomía personal, pero escoge aprender en un esquema de dirección rígida del maestro por conveniencia, rapidez o estilo de aprendizaje, muchos adultos piensan que la instrucción tradicional es el mejor sistema cuando saben poco sobre el tema.

El individuo que emprendió el estudio independiente no está en posesión de su aprendizaje si el profesor que supervisa impone todos los requisitos. Para la mayoría de los profesionales del aprendizaje, la dimensión más importante del aprendizaje autodirigido es fomentar la autonomía personal.

Debido a que los alumnos varían mucho respecto de la etapa en que se encuentren en cada situación, el profesor tiene que estructurarla para adaptarla a todas las etapas.

También es importante observar que la razón por la que un alumno esté en una etapa se relaciona con sus destrezas de autoenseñanza y autonomía personal.

Garrison (1997) captó más formalmente esta concepción multidimensional del aprendizaje autodirigido basado en tres componentes principales.

- ✚ Autoconducción (control)
- ✚ Motivación (introducción y tarea)
- ✚ Supervisión personal (responsabilidad)

Propone que debería ponerse igual atención a la motivación, incluso la motivación para comprometerse en el aprendizaje autodirigido y completar las

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

tareas. Los profesionales del aprendizaje de adultos deben prestar más atención a los tres componentes.

Como asunto práctico, el modelo de contingencia de la autodirección parece más apropiado para los facilitadores del aprendizaje. Hay muchos factores que los individuos toman en cuenta al decidir si se conducirán de un modo autodirigido en un momento en particular:

- ✚ Estilo de aprendizaje
- ✚ Locus de control
- ✚ Experiencias con la materia
- ✚ Orientación social
- ✚ Socialización antes del aprendizaje
- ✚ Eficacia

Es el sentido de la autonomía personal, no el de la autoenseñanza, lo que resulta más importante para los adultos que desean tener mayor independencia, pero se les niega. Cabe mencionar que cualquier aprendizaje tiene el efecto de fomentar la autonomía, pero hay muchas situaciones de aprendizaje en las que no se tiene este objetivo de fomentar la autonomía.

Experiencias previas del alumno.

Existen cuatro medios por los que las experiencias de los alumnos tienen un efecto de aprendizaje:

- ✚ Acentúan las diferencias individuales.
- ✚ Proporcionan una riqueza de recursos para el aprendizaje
- ✚ Crean predisposiciones que inhiben o dan forma a un nuevo aprendizaje.
- ✚ Proporcionan las bases para la identidad del alumno.

Chris Argyris (1982) y Donald Schon (1987) han escrito ampliamente sobre las dificultades y la importancia de vencer la tendencia natural de resistirse al aprendizaje que pone en tela de juicio los esquemas mentales de las experiencias previas. El aprendizaje de doble circuito es el que no concuerda con dichas experiencias ni con los esquemas del alumno y requiere que cambie por completo sus esquemas mentales.

De manera similar, Schon (1987) se refiere al “conocimiento en acción” y la “reflexión en acción”. El conocimiento en acción son las respuestas más o menos automáticas basadas en nuestros esquemas mentales que nos permiten realizar nuestras actividades cotidianas. La reflexión en acción es el proceso de meditar mientras actuamos para descubrir cuando nuestros esquemas ya no son apropiados y cambiarlos según se requiera. Los mejores profesionales y alumnos son los que son buenos en la reflexión en acción y en el aprendizaje de espiral.

La teoría del esquema se relacionaron los modelos mentales. Senge (1990), elaborando sobre la teoría del esquema y la obra de Argyris, identifica los

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

“modelos mentales” como una de las cinco características principales de la organización de aprendizaje, que es una estrategia relativamente nueva que adoptan muchas compañías y que, Marquardt define como la “empresa que aprende poderosa y colectivamente y que se transforma de continuo para acopiar, administrar y aprovechar los conocimientos para el éxito corporativo.

Define los modelos mentales como “firmes imágenes internas de cómo funciona el mundo, imágenes que nos limitan a los modos familiares de pensamiento y acción”, son las estructuras cognitivas que se originando las experiencias de los individuos. Permiten que los empleados trabajen diligentemente día tras día, impiden el cambio porque muchos se resisten a las modificaciones que no concuerdan con su modelo mental. Para ser mejores alumnos, los alumnos deben identificar sus modelos mentales, ponerlos a prueba y aprender a cambiarlos.

El modelo predominante de la memoria la divide en tres componentes: memoria sensorial mediante el proceso de atención y la selección de la información que se procesa.

Estos procesos cognitivos explican en parte el surgimiento del constructivismo como nueva perspectiva de aprendizaje. El constructivismo destaca que todo conocimiento esta delimitado por el contexto y que los individuos asignan significados personales de sus experiencias de aprendizaje. Eso significa que la información nueva debe relacionarse con la anterior para que los alumnos la retengan y aprovechen.

Los constructivistas defienden diversos métodos para encauzar el aprendizaje. Savery y Duffy (1996) postulan ocho principios docentes constructivistas.

1. Vincular todas las actividades de aprendizaje a problemas o tareas mayores.
2. Ayudar a que el alumno se apropie de cualquier problema o tarea
3. Diseñar tareas auténticas.
4. Preparar el ambiente de aprendizaje y trabajo para que reflejen la complejidad del entorno donde los alumnos han de ser capaces de desenvolverse al terminar de aprender.
5. Darle al alumno la propiedad del proceso seguido para establecer una situación.
6. Organizar el ambiente de aprendizaje de modo que sustente y estimule su capacidad de razonar.
7. Favorecer la comprobación de las ideas desde otros puntos de vista y en otros contextos.
8. Apoyar y permitir la reflexión sobre los contenidos aprendidos y el proceso de aprendizaje.

Los paralelismos entre las posturas moderadas del constructivismo y la andragogía son impresionantes. Ambas insisten en que los alumnos se

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

adueñen del proceso de aprendizaje, en el aprendizaje por experiencia y en los métodos de aprendizaje por solución de problemas.

En cambio, no son compatibles la andragogía y las posturas más radicales del constructivismo. Una de las direcciones centrales del cambio en el diseño instruccional es la aceptación de que las estructuras mentales existen y moldean la manera en que se aprende (Kember y Murphy, 1995)

En resumen, muchas disciplinas se reconoce que la experiencia de los adultos tiene un efecto intenso en el proceso de aprendizaje. En tanto que los líderes de la materia han sacado provecho de las experiencias de los alumnos adultos como recurso para el aprendizaje, no han reconocido que también lo obstaculizan.

El proceso de no aprendizaje adquiere tanta importancia como el de aprendizaje cuando la información arroja dudas significativas sobre los esquemas.

Desde esta perspectiva, no se puede esperar que los individuos cambien a menos que primero se ponga atención en sus convicciones e ideas, no comprenderán un aprendizaje de doble circuito, hasta que descongelen sus modelos mentales.

Disposición para aprender

Los adultos están listos para aprender cuando su situación existencial genera una necesidad de saber. Cuando más anticipen y mejor entiendan los profesionales del aprendizaje de adultos la situación existencial de sus alumnos y su disposición para aprender, más eficaces serán.

Pratt(1988) propuso un modelo útil que explica que las situaciones existenciales de los adultos no sólo influyen en su disposición para aprender, sino también en su disposición en las experiencias del aprendizaje de tipo andragógico. Reconoce que la mayoría de las experiencias del aprendizaje dependen mucho de la situación y que el alumno exhibe conductas distintas en diferentes situaciones de aprendizaje. Señala la existencia de dos dimensiones en las que los adultos varían en cada situación: dirección y apoyo.

La dirección se refiere a la necesidad de ayuda de otra persona en el proceso de aprendizaje y es una función de la competencia del adulto en el tema en cuestión y una necesidad general de dependencia.

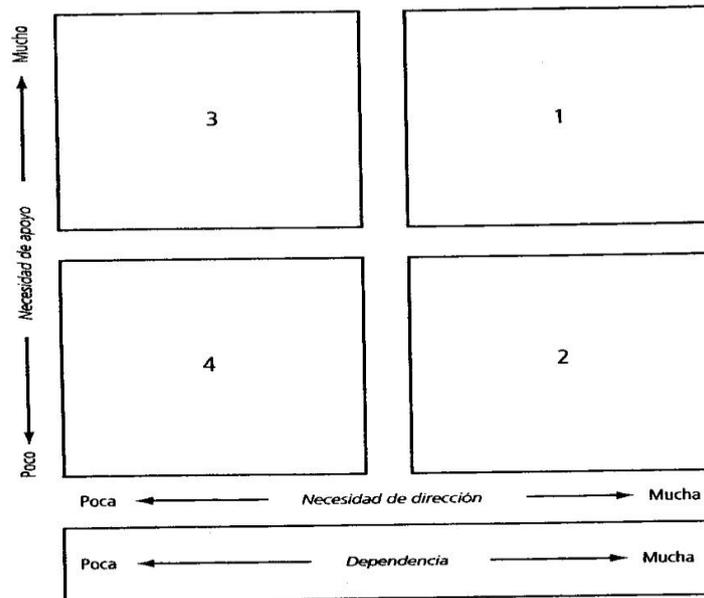
El apoyo es el estímulo afectivo que el alumno necesita de otros, es el producto de dos factores: el compromiso del alumno con el proceso de aprendizaje y su confianza en su capacidad de aprender. Los alumnos que están muy comprometidos y tienen poca confianza necesitarán menos apoyo. A la inversa, los que están poco comprometidos y tienen poca confianza requerirán más.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

Pratt propone un modelo de cuatro cuadrantes para reflejar las combinaciones de mucha o poca dirección y mucho o poco apoyo. El modelo de Pratt da una explicación conceptual de parte de la variabilidad que los facilitadores del aprendizaje de adultos encuentran en cualquier grupo de alumnos adultos.



Orientación al aprendizaje: Solución de problemas

Los adultos prefieren una orientación de solución de problemas, en vez del aprendizaje centrado en un tema. Se aprende mejor cuando la información se presenta en el contexto de la vida cotidiana. El método de aprendizaje por experiencia se ha asentado en la práctica del aprendizaje de adultos.

David Kolb (1984) define el aprendizaje como “el proceso por el que se crea conocimiento mediante la transformación de la experiencia”.

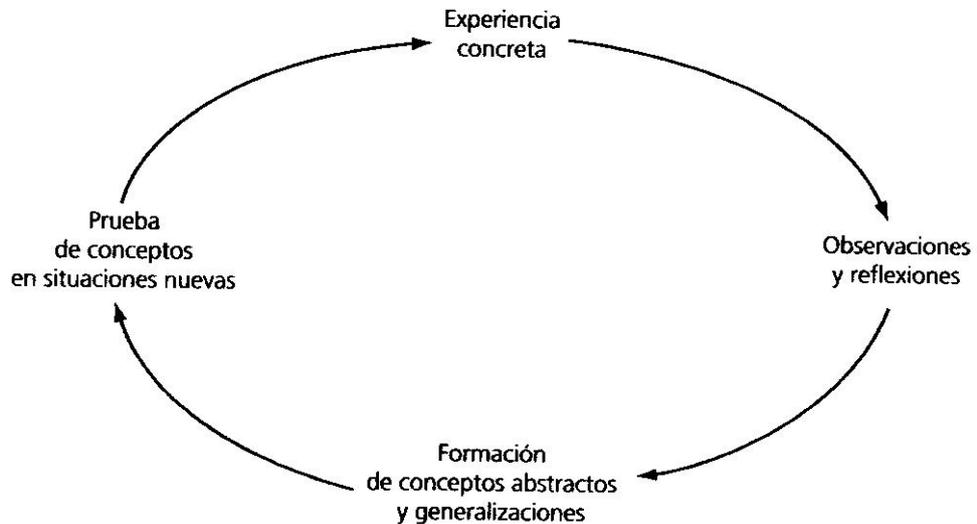
Afirma que el trabajo del educador no sólo es transmitir o implantar ideas nuevas, sino también modificar las ideas viejas que tengan cabida en las nuevas. Sostiene que hay cuatro etapas en el ciclo de aprendizaje por experiencia.

1. Experiencia concreta.
2. Observación y reflexión.
3. Formación de conceptos abstractos y generalizaciones.
4. Prueba de implicaciones de conceptos nuevos en situaciones nuevas.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON



Las cuatro etapas del modelo son una estructura invaluable para diseñar experiencias de aprendizaje para adultos.

Etapa de Kolb	Aprendizaje de ejemplos/Estrategias de aprendizaje
Experiencia concreta	Simulación, estudio de caso, excursión, experiencia real, demostraciones.
Observación y reflexión	Debates, grupos pequeños, grupos activos, observadores designados
Conceptualización abstracta	Contenidos compartidos
Experimentación activa	Experiencias de laboratorio, experiencias en el trabajo, internados, sesiones de práctica

Los profesionales del desarrollo de recursos humanos, al evaluar siempre la experiencia, destacan el aprendizaje por experiencia como medio de mejorar el desempeño. El aprendizaje de reflexión de la acción es una técnica concebida para centrarse en la experiencia de los alumnos e integrarla con el proceso de aprendizaje.

La capacidad estructurada en el trabajo ha surgido como método principal para sacar partido, de modo más sistemático, del valor del aprendizaje por experiencia en las empresas y como herramienta para capacitar mejor a los nuevos empleados recurriendo a compañeros de trabajo experimentados.

Motivación para aprender.

El modelo andragógico del aprendizaje de adultos sostiene varias premisas fundamentalmente distintas sobre lo que motiva a los adultos a aprender. Se

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

sienten más motivados con el aprendizaje que los ayuda a solucionar problemas cotidianos o resulte en beneficios internos.

Wlodowski (1985) da una explicación parcial para esta diferencia: que la motivación para aprender en los adultos es la suma de cuatro factores:

1. Éxito. Los adultos quieren ser alumnos exitosos.
2. Voluntad. Los adultos quieren sentir que ejercen su voluntad en su aprendizaje.
3. Valor. Los adultos desean aprender algo de valor para ellos.
4. Gozo. Los adultos desean experimentar el aprendizaje como algo placentero.

El primer principio de la andragogía establece que “los adultos necesitan saber por qué deben aprender algo antes de disponerse a aprenderlo”. Saber por qué necesitan aprender algo es la clave para dar a los adultos un sentido de deliberación sobre su aprendizaje... Los motivadores mas poderosos de los adultos son los internos, por ejemplo, calidad de vida, la satisfacción y la autoestima, es decir, el aprendizaje que mas aprecian los adultos será el que tenga un valor personal para ellos.

En términos de aprendizaje, los alumnos adultos estarán mas motivados cuando crean que pueden aprender el material nuevo (expectativa) y que el aprendizaje les ayudará con un problema o asunto que sea importante en su vida.

Conclusiones.

El que los adultos tengan la necesidad de saber antes del aprendizaje es hoy un axioma de los profesionales del aprendizaje. Las investigaciones de la capacitación en las empresas señalan que esta necesidad de saber tiene dos aspectos: la necesidad de saber cómo será conducido el aprendizaje, qué se aprenderá y por qué será valioso.

El concepto de aprendizaje autodirigido es el más debatido en el ámbito de la andragogía. Hay dos dimensiones principales y relativamente independientes de la autodirección: la autoenseñanza y la autonomía personal.

El papel de la experiencia de los alumnos adultos recibe cada vez más atención.

El grado de disposición de un adulto se asocia con la necesidad de saber. Al reconocer que la mayoría de las experiencias del aprendizaje dependen de la situación y que la conducta del aprendiz varía con cada una.

Muy relacionada con el papel de la experiencia previa en la formación del aprendizaje se encuentra la función de las experiencias actuales en la

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

inclinación a aprender. Al parecer, los adultos aprenden mejor cuando la información nueva se presenta en el contexto de la vida cotidiana.

Es evidente que los adultos están más motivados con un aprendizaje que les ayude a resolver sus problemas y genere beneficios internos.

Con los años, se han perfeccionado los principios centrales del aprendizaje de adultos del modelo andragógico. Aunque algunos los ven como debilidades del modelo, nosotros creemos que, por el contrario, lo fortalecen. El aprendizaje es un fenómeno complejo que desafía la descripción de cualquier modelo. El reto ha sido, y continúa siendo, definir lo más característico de los alumnos adultos, establecer principios fundamentales y definir la manera de adaptar esos principios a circunstancias variables.

8

Más allá de la Andragogía

Una de las realidades del modelo andragógico es que cualquier facilitador en el aprendizaje de los adultos se enfrenta a diferentes niveles de aprendizaje por parte de los aprendices, siendo esto una barrera muy difícil de superar.

Diferencias individuales en los aprendices

Los investigadores llaman a esto interacción entre aptitud y tratamiento, lo que significa sólo que el tratamiento (capacitación en este caso) interactúa con las "aptitudes" individuales (habilidades, estilos y características) para producir resultados en el aprendizaje.

Jonassen y Grabowski (1993) presentan una tipología de las diferencias individuales que tienen un efecto en el aprendizaje. Se incorporan tres grandes categorías de diferencias individuales:

a) cognitiva . b) personalidad c) conocimientos previos.

Jonassen y Grabowski (1993) dividieron conceptualmente las diferencias cognitivas en cuatro grupos:

1. Habilidades cognitivas: Modelos psicométricos de inteligencia, que incluyen habilidades primarias y secundarias
2. Controles cognitivos: Esquemas de pensamiento que controlan las maneras en que los individuos procesan y razonan la información. Son las entidades psicométricas que regulan la percepción y el resultado directo de las habilidades cognitivas.
3. Estilos cognitivos: "son concordancias características en el procesamiento de información que aparecen de maneras compatibles en torno a tendencias esenciales de la personalidad". Reflejan las formas en que los aprendices procesan la información para que tenga sentido fuera de su mundo

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

4. Estilos de aprendizaje: Tendencias generales a procesar la información de distintas maneras. Son menos específicos que los estilos cognitivos y por lo general se evalúan mediante preferencias.

Habilidades cognitivas: nuevas ideas sobre la inteligencia

La inteligencia fluida es similar a las ideas tradicionales del CI y se refiere a la habilidad de resolver problemas novedosos. Se creía que crecía en la adolescencia y permanecía estable en los años adultos, en gran medida porque se relaciona estrechamente con factores psicológicos, como la memoria. La inteligencia cristalizada es una función de la experiencia y la educación y se incrementa en los años adultos. Se presumía que cualquier pérdida de las habilidades fluidas se compensaba por la inteligencia cristalizada en ambientes estables. De hecho, los adultos muestran alguna pérdida de sus habilidades fluidas, en particular en labores que requieren rapidez. Pero también son mejores para usar los conocimientos que poseen.

El modelo de inteligencias múltiples; Guilford (1967) menciona tres tipos de factores para habilidades mentales:

- **Habilidades intelectuales:** se clasifican de acuerdo con la operación (cognición; memoria; producción y evaluación)
- **Intelecto:** se clasifica de acuerdo con el contenido (verbal; numérico; de conducta)
- **Inteligencia:** se clasifica de acuerdo con el producto (simple o complejo)

Gardner: desarrolla su teoría de las inteligencias múltiples. Indica que hay siete tipos de inteligencia: académica, lingüística, lógica matemática, espacial, musical, kinestésica, del auto conocimiento y de conocimiento de los demás.

Sternberg menciona en su teoría tiene tres componentes de la inteligencia: .

1. Metacomponentes: "el proceso ejecutivo utilizado para planear, supervisar y evaluar soluciones de problemas".
2. Componentes de desempeño: "los procesos de orden menor usados para aplicar las órdenes de los Metacomponentes".
3. Componentes de adquisición de conocimiento: procesos utilizados para aprender, en primer lugar, a resolver problemas".

Controles cognitivos

La mayoría de las medidas del aprendizaje auto dirigido evalúan las conductas, no los sentimientos internos de autonomía. Parece claro que la dependencia/independencia del campo podría afectar la manera en que se conduce el aprendizaje autodirigido... Es posible entonces que los dependientes del campo (así como de otras culturas, sexo y posiciones socioeconómicas) escojan diferentes estilos de aprendizaje independiente, probablemente con redes de amistades y más asistencia, pero conserven la sensación de autonomía. Los profesionales del aprendizaje tendrán que considerar los nuevos estilos que surjan y no deben forzar a los alumnos a un estilo independiente del campo en el aprendizaje autodirigido, que es la definición tradicional.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

Estilos cognitivos

Los términos estilo de aprendizaje y estilo cognitivo se utilizan, erróneamente, de modo indistinto. Los estilos cognitivos son rasgos más estables y se refieren a la manera habitual en que una persona adquiere y procesa la información. El estilo de aprendizaje es un concepto más amplio, que abarca más que el funcionamiento cognitivo, y se refiere a preferencias más generales de situaciones de aprendizaje.

Estilo de aprendizaje

Los estilos de aprendizaje se refieren a la gama más amplia de formas y ambientes preferidos para el aprendizaje.

Hay pocas dudas de que las investigaciones que apoyan los estilos de aprendizaje estén mal controladas. Una razón principal es que no se cuenta con ninguna teoría unificada o metodología totalmente aceptada para las investigaciones de los estilos de aprendizaje y la práctica. Otro defecto de la mayoría de las críticas es que no separan la validez de las teorías de los estilos del aprendizaje y los constructores de los aspectos de la medición.

Resumen de las perspectivas de las diferencias individuales

El entendimiento de las diferencias individuales ayuda a que la andragogía sea más eficaz en la práctica. Los profesionales eficientes del aprendizaje de adultos utilizan su comprensión de las diferencias individuales para fomentar las experiencias del aprendizaje de diversas maneras:

1. Ajustan la manera en que aplican los principios fundamentales para hacer coincidir las habilidades cognitivas de los alumnos con las preferencias de estilo de aprendizaje.
2. Las utilizan para saber qué principios fundamentales pueden aplicarse a un grupo específico de aprendices. Las usan para alcanzar sus metas en las experiencias de aprendizaje.

Aprender a aprender

Investigaciones y la práctica de aprender a aprender. Primero, sugiere que los discípulos necesitan ser eficientes al aprender en tres tipos de aprendizaje:

- Aprendizaje natural: el aprendizaje que ocurre mientras los individuos interactúan espontáneamente con su ambiente.
- Aprendizaje formal: el aprendizaje en que otros escogen el contenido y/o presentan al aprendiz, y cómo generalizar a partir de una actividad de aprendizaje.
- Aprendizaje personal: actividades de aprendizaje intencionales y autodirigidas.

Aspectos del aprendizaje:

- Razón: la operación ejecutiva, más relacionada con el manejo del pensamiento.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

- Emoción: responder con sentimientos, fincar un compromiso y actuar con confianza.
- Acción: utiliza el aprendizaje para dar significado a la acción.

Dominios del aprendizaje en que los adultos deben ser eficaces:

- Técnico: el aprendizaje instrumental para conducir las actividades prácticas del trabajo y de la vida.
- Social: aprender a relacionarse con los demás para beneficio mutuo.
- De desarrollo: aprender a desarrollarse uno mismo como persona y como aprendiz.

Necesidades

Los aprendices tienen varias necesidades para crecer como tales:

- Los aprendices necesitan conocimientos generales sobre el aprendizaje y su importancia para mostrar una actitud positiva y la motivación para aprender.
- Necesitan destrezas básicas, como lectura, escritura, matemáticas y habilidad auditiva para ser capaces de desempeñarse en las situaciones del aprendizaje.
- Necesitan entender sus fortalezas y sus debilidades como aprendices, así como sus preferencias de ambientes y situaciones de aprendizaje.
- Necesitan las destrezas para desempeñarse en los tres procesos de aprendizaje: auto dirigido, colaborativo e institucional.

Estilo de aprendizaje

La serie de destrezas y habilidades agrupadas con el nombre de aprender a aprender es diversa. En esencial, implica cómo funcionar desde un estilo "opuesto" a cada diferencia individual. Si uno es independiente del campo, eso significa aprender a aprender de una manera dependiente del campo. Si uno tiene fuertes destrezas académicas, pero una inteligencia práctica débil, significa fomentar una inteligencia práctica. Si uno es un aprendiz global, significa aprender a aprender de un modo más analítico, y así sucesivamente.

Capacitación

Este tercer componente se refiere a los esfuerzos deliberados por ayudar a los alumnos a adquirir destrezas donde tienen más problemas. Esta capacitación debe incluir talleres, enseñanzas, auto estudio y práctica. Los temas de la capacitación pueden ser desde las destrezas básicas de estudio en la escuela hasta los talleres de estilo de aprendizaje.

Perspectivas de desarrollo en el aprendizaje de adultos

Los adultos no se convierten en adultos en un instante, sino que es un proceso de desarrollo. Las teorías de desarrollo de los adultos tienen repercusiones profundas en la reflexión sobre su aprendizaje, porque la conducta de estos individuos varía considerablemente según su etapa de maduración. Lo que no

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

es muy claro es la manera en que cambia, pues las teorías son todavía una serie de modelos que no se han probado.

Panorama de las teorías del desarrollo de adultos

Las teorías del desarrollo de adultos se dividen en tres tipos: de los cambios físicos, del desarrollo intelectual o cognitivo y del desarrollo de la personalidad y el ciclo vital. Bee, caracteriza las teorías del desarrollo en dos dimensiones. Primero, algunos teóricos se centran en el desarrollo mientras que otros lo hacen en el cambio durante la vida adulta. Las teorías del desarrollo implican un orden jerárquico de secuencias de desarrollo, con grados más altos mejores que los más bajos.

Teoría del cambio

Las teorías son descriptivas de los cambios que experimentan los adultos. Los teóricos sólo buscan describir cambios esperados o comunes. La segunda dimensión en la que estas teorías varían es si incluyen etapas o no etapas definidas. Las teorías de las etapas implican secuencias fijas de fases que ocurren secuencialmente.

Perspectivas de desarrollo del ciclo vital

Entender los cambios y transiciones en la vida de los adultos permite a los educadores de adultos:

- Anticipar las necesidades de aprendizaje que surgen en varios momentos de la vida.
- Entender cómo los sucesos de la vida facilitan o inhiben el aprendizaje en una situación particular .
- Preparar a los adultos para los cambios de la vida.
- Dar importancia a los "momentos propicios para la enseñanza" (Havigurst, 1972) para acelerar el aprendizaje.
- Planear experiencias de aprendizaje más significativas.

Teorías del ciclo vital. Describen el curso de la vida.

- Desarrollo de la identidad. La identidad del adulto se desarrolla con la solución de dilemas o crisis.
- Desarrollo del yo. Modelo de desarrollo del yo desde la infancia hasta la edad adulta.
- Efecto de las teorías del ciclo vital. Vida del adulto es una serie de etapas y transiciones, cada una de las cuales lo impulsa a un territorio desconocido. En segundo lugar, cada transición a una nueva etapa crea una motivación para aprender.

Perspectivas de desarrollo cognitivo

Las teorías del desarrollo cognitivo clarifican y delimitan los principios andragógicos. La premisa fundamental de las teorías del desarrollo cognitivo es que ocurren cambios en el proceso de pensamiento con el paso del tiempo, cambios que pueden afectar a los alumnos adultos al:

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

- Modificar la manera en que interpretan la información
- Alterar su disposición para enfrentar experiencias distintas de aprendizaje.
- Crear concepciones e interpretaciones distintas del material.
- Generar grados de significados para distintas personas.
- Crear distintas tareas de aprendizaje para el desarrollo.

Pensamiento dialéctico. El pensamiento dialéctico es aquel en el que una persona llega a ver, entender y aceptar otras verdades y puntos de vista sobre el mundo y las contradicciones inherentes en la vida adulta.

Otras operaciones posformales. Otros teóricos también han reconocido que el pensamiento se desarrolla más allá de las operaciones formales, pero proponen distintos tipos de operaciones posformales.

El pensamiento relativista. Muy relacionado con el pensamiento dialéctico está el pensamiento relativista.

El efecto de las teorías del desarrollo cognitivo

Las teorías del desarrollo cognitivo son particularmente útiles para que los profesionales del aprendizaje de adultos entiendan por qué algunos de sus alumnos se ven abrumados por asuntos muy complejos que requieren un pensamiento relativista o dialéctico

Implicaciones de las teorías del desarrollo

Implicaciones para el aprendizaje de adultos:

- El aprendizaje y el desarrollo de adultos se entrelazan de modo inextricable.
- El desarrollo de los adultos transcurre por muchos caminos y dimensiones.
- El aprendizaje de adultos varía principalmente con las etapas del desarrollo cognitivo.
- La motivación y la disposición para aprender varía de acuerdo con la etapa de desarrollo del ciclo vital.
- Los facilitadores del aprendizaje de adultos deben estar atentos a la etapa de desarrollo de los alumnos.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

9

La Andragogía en la Práctica

El alumno adulto ha sido centro de atención antes de este milenio. En los últimos 25 años los cambios tecnológicos, nuevos sistemas, experiencias y avances en la ciencia médica y longevidad, combinados han convertido a los adultos en organismos dinámicos y en crecimiento, desde muchas perspectivas. Las Universidades se los disputan, las empresas han visto en ellos un verdadero valor. Sin embargo, muchos adultos se les dificulta aprender o no están preparados. Por esta razón requieren ayuda. El poder de la andragogía es su aplicación dinámica, en la siguiente figura se resumen los elementos de este método y los 3 niveles de la andragogía en la práctica:

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

2. Las diferencias individuales y situacionales son variables, agrupadas en categorías de las diferencias individuales del alumno; diferencias de las materias y situaciones.
3. la andragogía: principios básicos del aprendizaje de adultos; resume los principios andragógicos en el contexto de la practica. Y cada uno de los seis principios, vienen directamente del alumno adulto.

Con este modelo se propone un proceso de pensamiento tridimensional para atender situaciones de aprendizaje de adultos.

Los principios andrológicos del aprendizaje toman en serio al alumno. Lo consideran un recurso primario de datos para tomar decisiones razonadas en el proceso de aprendizaje. Los principios de la andragogía deben verse como un sistema de elementos que pueden adaptarse en un todo o en una parte, su rasgo esencial es la flexibilidad.

Parte 3. Prácticas de aprendizaje de adultos

10

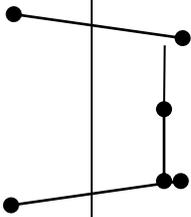
Modelo de aprendizaje del todo-a las partes-al todo

El aprendizaje humano es uno de los temas más complejos del mundo científico y erudito.

PANORAMA DEL MODELO

El modelo de aprendizaje TPT es mas que el modelo holístico, el conductista del todo-a las partes-al todo con ritmo de aprendizaje natural, figura 10.1

Modelo de aprendizaje del todo-a las partes-al todo

	Todo	Partes	Segmentos de aprendizaje
			Segmento 1 Segmento 2 Segmento 3 Segmento 4 Segmento 5

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

--	--	--	--

La experiencia de aprendizaje **TPT** da al aprendiz un entendimiento cabal de los contenidos en varios niveles de desempeño y permite un desarrollo cognitivo de mayor orden a los niveles de mejoramiento e intervención. La mayor parte de la educación y capacitación se centra en las “partes”; en detalles del conocimiento, destrezas y actividades.

El primer todo del modelo de aprendizaje TPT

El “primer todo” tiene dos propósitos; proporcionar andamiaje mental con organizadores avanzados y alineamiento de los esquemas para preparar a los alumnos para la instrucción que recibirán. También le proporciona motivación al aclarar los contenidos y vincularlos con el.

Organizadores avanzados

Es una técnica que ayuda a los alumnos a aprender y recuperar información al hacerla más significativa y familiar, presentando los conceptos básicos del material nuevo; con lo que será capaz de ordenar la información más específica que viene a continuación.

Esta técnica establece que las experiencias y conocimientos previos forman sus propias estructuras mentales en un nivel de desarrollo dado (esquemas). El conocimiento asociado con cada actividad es nuestro esquema de la actividad. El capacitador debe entender diferencias entre los individuos, lo que significa que en un grupo de 30 alumnos serán 30 esquemas distintos y cada uno tendrá una estructura mental de lo que signifique un concepto.

La motivación del aprendiz.

La motivación del aprendiz es un aspecto importante de este modelo, sin embargo, algunos capacitadores dejan la motivación en manos de los participantes como su responsabilidad. Esta debe ser incorporada sistemáticamente o estructurada a la instrucción. La motivación de un individuo se debe a que la conducta humana se orienta a una meta. Los alumnos estarán motivados a aprender cuando experimentan, la necesidad e interés que satisfará el aprendizaje. Esto se logra dándole importancia a su deseo de alcanzar la meta y superación personal. Hay dos variables en la motivación; la eficacia personal (convicción de ejecutar una conducta dada en una situación dada) y las expectativas finales, (convicción de alcanzar un resultado dado en un contexto dado). Aclarar propósitos y razón fundamental de la instrucción y su relación con el alumno; detallar el como, el que y el porque al inicio de la capacitación, este se prepara para la capacitación que sigue. Esto es la importancia del “primer todo” y al acceso al “segundo todo”.

El segundo todo del modelo de aprendizaje TPT

En esta etapa ocurre la comprensión completa. Esta reúne las partes en forma de una totalidad, lo importante no es dominar cada parte aislada, sino su relación mediante el segundo todo, dando al alumno un conocimiento completo

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

del contenido. El capacitador debe facilitar y ayudar al aprendiz a comprender el material de la instrucción. “Cuando los miembros de una serie están bien organizados, tienen características que dependen de su posición en la serie, de modo similar a las notas musicales que adquieren ciertas características cuando se escuchan en una melodía”. La información que se repite se codifica para almacenarse en la memoria de largo plazo, apoyándose en un aprendizaje activo, adoptando el alumno un papel participativo, esto ayuda a dominar los componentes. La acción facilita el aprendizaje como la retención. La practica repetitiva ayuda a la memoria de largo plazo, da soltura al alumno y le da un dominio del procedimiento en conjunto. El desarrollo cognitivo ocurre después de la automatización. Los estudiantes entran en una etapa automática donde son exitosos y rápidos, ya no tienen que pensar en cada paso. Prestan toda su atención a la comprensión y a la practica. Esto permite proyectar la instrucción a un nivel mas alto cognitivo. Al conducir al alumno a este punto, asimila los contenidos del todo y un entendimiento mas profundo de contenidos. Este segundo conocimiento, da al capacitador y al alumno oportunidad de avanzar del conocimiento a la sabiduría.

Las partes del modelo de aprendizaje TPT

Descansan en la aproximación conductista y sistemática de la instrucción. El primer punto; el alumno debe dominar cada “parte” para que el segundo sea eficaz. Si no entiende una de las “partes” no tendrá una comprensión cabal del todo. Cada “parte” del modelo de aprendizaje debe estructurarse, creando unidades de diseño. Esto da al alumno los mismos beneficios en una sola lección que el conjunto del programa.

Nota: adicional: (Conductista: partidario de esta teoría, basan sus trabajos en la relación entre estímulo y respuesta).

11

De profesor a facilitador del aprendizaje

Antes de se tenía la idea de que el profesor era el responsable de lo que los alumnos aprendieran, de cómo y cuándo lo debían aprender y de comprobar si lo habían logrado. Se piensa que los maestros transmiten los contenidos de aprendizaje, controlan la manera en que los estudiantes los reciben y los aplican y después comprueban que los han recibido.

Nunca Hubo trabajo tan difícil

Nunca había leído tantos libros y artículos ni había trabajado tanto para ningún curso que hubiera tomado. Nunca había experimentado ese grado de responsabilidad por mi propio aprendizaje, solo y con otros estudiantes, como lo hice en ese seminario. Fue muy estimulante. Empecé a tener un sentido de

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

lo que significaba el aprendizaje. Comencé a pensar en lo que significaba ser facilitador en lugar de profesor.

Equipos y Unidades de Indagación.

En primer lugar, vi que mi papel cambiaba de un transmisor de contenidos a un director de proceso y sólo de forma secundaria- una fuente de contenidos. En segundo lugar, sentí que adoptaba un nuevo sistema de gratificación emocional. Había reemplazado la satisfacción de controlar a mis alumnos con la de liberarlos. Y encontré que la segunda era mucho más placentera.

En lugar de desarrollar la función de un planeador de contenidos y de transmisor, el cual requiere principalmente la presentación de destrezas, me entregaba a la de un diseñador y director de procesos, la cual pedía la elaboración de procesos, la evaluación de necesidades, la atención completa de los alumnos en la planeación, la unión de los estudiantes con los recursos de aprendizaje y la iniciativa del alumno.

Desde entonces, nunca me he sentido tentado de regresar a mi papel de profesor.

12

Resultados al liberar la energía de los demás

Hace varios años comencé una aventura intelectual que ha sido de gran utilidad para entender el papel del liderazgo. Consistía en averiguar qué pasaría si conceptuáramos un sistema social (familia, grupo, organización, corporación, escuela, universidad, comunidad, Estado, nación o mundo) con un sistema de energía humana.

Poco a poco me di cuenta de que la principal función del liderazgo es liberar la energía de la gente del sistema y conducir el proceso para llevarla a metas beneficiosas para todos. Tal vez un modo mejor de decirlo sea que el liderazgo creativo es el que libera la energía creativa de la persona.

Los líderes creativos tienen fe en las personas, les ofrecen oportunidades retadoras y les otorgan responsabilidades. Los líderes creativos aceptan como ley de la naturaleza humana que las personas se sienten comprometidas con una decisión en la medida en que creen que han participado al tomarla.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

Los líderes creativos creen en el poder de la profecía que se cumple sola. Entienden que las personas quieren estar a la altura de lo que se espera de ellas. El entrenador creativo le comunica a su equipo que él sabe que son capaces de ganar. Los buenos empleados saben que su supervisor tiene fe en que harán un trabajo superior; los buenos alumnos están convencidos de que son los mejores de la escuela.

Los líderes creativos valoran en gran medida la individualidad. Creen que las personas se desempeñan en un grado superior cuando operan sobre las bases de sus fuerzas, dotes, intereses y metas que cuando se conforman con un estereotipo. Se sienten cómodos con una cultura pluralista y suelen aburrirse cuando es monolítica.

Como gerentes favorecen un equipo en el que cada miembro trabaja de la mejor manera y lo disfruta más; como profesores se esfuerzan por adaptar las estrategias de aprendizaje para hacer coincidir los estilos individuales, ritmos, puntos de partida, necesidades e intereses de todos los estudiantes.

13

Lineamientos para el uso de contratos de aprendizaje

¿Por qué utilizar contratos de aprendizaje?

Uno de los descubrimientos más significativos sobre el aprendizaje de adultos (por ejemplo, The Adults's Learning Project, de Allen Tough) es que cuando éstos se disponen a aprender algo de modo natural (a diferencia de cuando se nos enseña algo) son en gran medida autodirigidos.

En la educación tradicional la actividad de aprendizaje la estructuran el profesor y la institución. Al alumno le dicen qué objetivo debe alcanzar, qué recursos tiene que usar, cómo y cuándo utilizarlos y cómo se evaluarán sus logros. Esta estructura impuesta entra en conflicto con la profunda necesidad psicológica del adulto de autodirigirse y puede inducir resistencia, apatía o retractación.

¿Cómo desarrollar un contrato de aprendizaje?

Paso 1. Diagnostique sus necesidades de aprendizaje.

Una necesidad de aprendizaje es la brecha entre donde está usted ahora y donde desea estar, considerando un grupo particular de competencias.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

Paso 2. Especifique sus objetivos de aprendizaje.

Asegúrese de que sus objetivos describan lo que aprenderá y no lo que en el orden de mayor importancia para usted: adquisición de contenidos, conductas terminales o direcciones de crecimiento.

Paso 3. Especifique las estrategias y los recursos de aprendizaje.

Identifique los recursos (materiales y humanos) que planea utilizar en su experiencia de campo y las estrategias (técnicas, herramientas) de que valdrá.

Paso 4. Especificar las pruebas de logros.

Evidencias del cumplimiento de los objetivos. Describa las pruebas que va a considerar para indicar en qué grado ha conseguido cada objetivo.

Paso 5. Especifique cómo se validarán las pruebas.

Los criterios apropiados para objetivos de conocimiento incluyen comprensión, profundidad, precisión, claridad, autenticidad y escolaridad. Para los objetivos de destreza, los criterios más apropiados serían equilibrio, velocidad, flexibilidad, gracia, precisión e imaginación.

Paso 6. Revise su contrato con asesores.

Después de completar su primer boceto de contrato, sería útil revisarlo con dos o tres amigos, supervisores u otros expertos para observar sus reacciones y sugerencias.

Paso 7. Cumpla con el contrato.

Tenga presente que cuando lo cumpla es posible que se dé cuenta de que cambian sus ideas sobre lo que desea aprender y cómo desea aprenderlo.

Paso 8. Evaluación de su aprendizaje.

Tras completar su contrato, tendrá que verificar que aprendió lo que se propuso aprender.

14

Diagnóstico de competencias básicas y guía de planeación

Escala de valoración autodiagnóstico de las competencias del educador capacitador de los adultos.

Si planea hacer una carrera en la enseñanza, puede valorar las competencias requeridas para ser facilitador del aprendizaje en el grado alto y si desea hacer una carrera como planificador del programas o un administrador, debe valorar las competencias en el grado bajo o moderado; por otra parte, si desea planear una carrera en administración puede valorar las competencias de facilitador de aprendizaje en un grado moderado o si desea ser planificador de programas o administrador, debe situarlas en el grado alto.

15

Problemas y soluciones en el Ejercicio de la Multiplicación de la capacitación.

Los autores entrevistaron a 371 capacitadores a quienes les pidieron que recordaran los problemas o dificultades prácticas de la capacitación que se encontraron como novatos. El análisis de sus 1098 respuestas reveló que los novatos se encontraron con 12 problemas comunes de capacitación. A 20 capacitadores expertos les pidieron más tarde que presentaran estrategias exitosas para enfrentar esos 12 problemas. El análisis de sus respuestas concluye con la síntesis de los problemas más comunes que experimentan los novatos y los consejos de los expertos para solucionarlos.

Propósito del Estudio

Las técnicas probadas y las prácticas para tratar con problemas específicos ayudaran a los capacitadores novatos.

Existen 3 propósitos en esta investigación:

1. Determinar las dificultades con las que ese enfrentan los capacitadores novatos durante la multiplicación de la capacitación.
2. Reunir informes de expertos sobre como sobrellevar tales situaciones tales situaciones.
3. Sintetizar la información para definir los problemas de multiplicación de la capacitación y proporcionar soluciones específicas.

Método

El método gral., del estudio consistió en examinar a los capacitadores novatos y expertos. Los novatos especificaban sus problemas referentes a como multiplicar la capacitación y los expertos proporcionaban soluciones a los problemas. Una síntesis del método de las investigaciones de este estudio es:

1. Examinar a los capacitadores para determinar los problemas de multiplicación de capacitación mas frecuentes que enfrentan los novatos.
2. Analizar el conjunto de la información y resumir los resultados en 10 a 15 problemas principales.
3. Localizar expertos que respondan a los principales problemas que enfrentan los novatos.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

4. Aplicar un cuestionario a los capacitadores expertos y averiguar el modo en que manejan estos problemas.
5. Preparar una lista de los problemas, soluciones generales y soluciones específicas.
6. Elaborar un informe final.

Encuesta de capacitadores novatos

Los 12 problemas de multiplicación de capacitación se clasificaban en tres categorías:

- a) los relacionados con el capacitador.
- b) Los que describían la manera en que el capacitador se relacionaba con los capacitadores
- c) Los relacionados con las técnicas de presentación.

Selección de expertos

Las diferencias principales son intelectuales y de experiencia. Debido a que los expertos tienen una base de conocimiento más amplia, solucionan los problemas de distinta manera. Los expertos tienen más enfoques, reconocen indicios que les permiten recordar porciones de información y son capaces de integrarlas e interconectarla de modo más eficiente.

Al tomar indicios para acceder al conocimiento almacenado que poseen, los expertos pueden evaluar la situación que tienen a la mano e imaginar un plan de acción que funcione.

Encuesta de expertos

Se les mandaron cuestionarios a las 36 personas identificadas como expertas en multiplicación de capacitación. Se les pidió que respondieran como manejaban los 12 problemas de multiplicación de capacitadores novatos.

Se regresaron 20 exámenes (56%). La mayoría de los expertos respondieron con detalle todas las preguntas.

Análisis de los datos

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

Los principales análisis de los datos giraron en torno a 1089 problemas de multiplicación de capacitación de los capacitadores novatos que surgieron del cuestionario.

La lista final contenía el resumen de la información de los problemas de multiplicación de capacitación que se había reunido en la primera encuesta, cuyo propósito había sido determinar los principales problemas de multiplicación de los capacitadores principiantes.

El propósito de la segunda encuesta fue que los expertos propusieran soluciones para tratar esos problemas. Eso produjo las soluciones de expertos a los problemas de multiplicación más comunes de los capacitadores principales.

16

Un modelo para eficientar la eficacia del trabajador en actividades y ambientes nuevos.

El desarrollo de un empleado nuevo, se define como todos los procesos de desarrollo que las organizaciones utilizan para que los nuevos empleados avancen a los niveles deseados del desempeño.

Los resultados que se esperan del desarrollo del empleado nuevo son:

- a) que se desempeñe en un nivel determinado.
- b) Que permanezca en la unidad de la empresa.

En este capítulo se presenta una breve descripción de un modelo general de desarrollo del empleado nuevo que proporciona una estructura conceptual como fundamento para mejorar el desempeño.

Taxonomía de aprendizaje del empleado nuevo

Un supuesto básico es la sociabilización en general es que las organizaciones quieren empleados que se acoplen, y atienden a la confirmación de que así ocurre.

El dominio individual

Todos los empleados nuevos, independientemente de su nivel de experiencia, traen consigo un aprendizaje acumulado, actitudes y valores adquiridos en culturas y experiencias de trabajo anteriores.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

Las actitudes afectan al resultado de dos maneras:

1. Las actitudes del nuevo empleado en la organización, en la nueva función, en la nueva subunidad o en el empleo, y las actitudes del empleado
2. Las actitudes del empleado nuevo hacia la sociabilización y el proceso de aprendizaje nuevo.

Dominio de la gente

Aprender a desempeñarse en ambientes culturales nuevos es fundamentalmente un proceso de aprendizaje social.

Las investigaciones indican que establecer relaciones con la gente es una fase crucial en el ingreso del nuevo empleado.

17

La unión del aprendizaje y desempeño en el desarrollo de recursos humanos.

El desempeño es un constructo con muchas dimensiones que se ha definido escasamente. Por ejemplo la gente dice que los individuos se desempeñan, los departamentos se desempeñan, las organizaciones se desempeñan. El propósito de este capítulo es proponer una taxonomía integrada de los dominios del desempeño para el DRH/MD, que demuestre la relación entre el aprendizaje de adultos y el desempeño en el DRH.

Dominio de Misión.

El propósito del DRH es mejorar el desempeño del sistema en el que se encuentra y que proporciona los recursos para sostenerlo. Todas las intervenciones y actividades emprendidas por el DRH deben mejorar el desempeño del sistema.

La misión del sistema y las metas que de ahí se derivan especifican los resultados esperados, Cada sistema organizado con algún propósito opera con una misión, sea explícita o implícitamente, cuyo papel es reflejar la relación del sistema con el ambiente externo.

El dominio del proceso.

ANDRAGOGÍA

El aprendizaje de los Adultos

MALCOLM S. KNOWLES
ELWOOD F. HOLTON III
RICHARD A. SWANSON

Uno de los resultados positivos de la calidad y los movimientos de reingeniería es la conciencia de que manejar y diseñar procesos eficaces es una parte esencial del mejoramiento del desempeño.

La importancia de centrarse en procesos en los sistemas de desempeño:

1. El proceso es el plano del desempeño menos entendido y menos manejado.
2. Un proceso puede verse como una cadena en la que cada paso agrega valor a los anteriores.
3. Una organización es tan eficaz como sus procesos.
4. Mejorar la eficiencia de la organización y el individuo sólo mejorara el desempeño tanto como lo permitan los procesos.
5. Las personas fuertes no compensan un proceso débil.

Dominio Individual

El desarrollo de recursos humanos y el mejoramiento del desempeño han estado tradicionalmente en el ámbito individual, reflejando las raíces psicológicas de muchos investigadores de muchos investigadores. Si bien hay opiniones diversas sobre como llevarlo a cabo, se concuerda en la necesidad de centrarse en el mejoramiento del desempeño individual, en especial mediante el aprendizaje y desarrollo guiado de las destrezas que se requieren en el Sistema.

DRH / MD Como Mejoramiento de un sistema total.

Ocuparse del sistema no reduce la importancia del individuo. Por el contrario, la perspectiva de desempeño mejora al individuo en las empresas , el erradicar la practica común de tratar de cambiar a la persona antes que al sistema y al trabajar para crear sistemas organizacionales sanos y eficaces.

El aspecto clave es el siguiente:

Todas las perspectivas son correctas e incorrectas a la vez. Son correctas en cuanto a que la estrategia, las intervenciones del equipo, la calidad y la organización del aprendizaje pueden mejorar el desempeño. Se equivocan en cuanto a que mejoraran el desempeño si, y solo si, ese aspecto del sistema es el único que se necesita en la intervención.

El clásico caso en nuestra disciplina es la práctica de tratar de arreglar los problemas del sistema con capacitación individual.