

Técnicas didácticas como herramientas estratégicas en la capacitación de los empleados

Rosa Maria Saavedra González
rosysaavedragon@gmail.com
Universidad del Centro de México
Maestría en Educación

Resumen

El propósito de este artículo es proponer una serie de técnicas didácticas que se puedan empatar con los métodos de capacitación que exige el mundo globalizado en el que vivimos. Se analizará el impacto de dicha globalización en la función que resulta ser una obligación patronal y se expondrá el proceso general que debe seguir para su implementación. Los factores que influyen en el aprendizaje en el puesto de trabajo, así como una selección de técnicas didácticas forman parte medular de este escrito. Las sociedades del conocimiento marcan la pauta para los nuevos métodos o procesos que se han de implementar, en concreto, se analizará el método 70:20:10.

Palabras claves: Capacitación, técnicas didácticas, globalización, sociedades del conocimiento.

Para el ilustre jurista don Néstor de Buen, la capacitación y el adiestramiento es tan antigua como el hombre: las corporaciones romanas, los gremios medievales y el contrato de aprendizaje son los antecedentes a la consagración constitucional del derecho de la formación profesional, al incluir en la fracción XXXI del apartado A, del artículo 123, la obligación de los empleadores de proporcionar capacitación y adiestramiento para el trabajo (Sánchez-Castañeda, 2007).

Fundamento la relevancia y trascendencia de la capacitación con lo anterior, por lo cual, se realizó una pequeña encuesta con profesionales del área de recursos humanos, con la finalidad de indagar la situación actual de la capacitación y el adiestramiento, los resultados fueron los siguientes:

- La principal área de oportunidad de la capacitación son las técnicas didácticas empleadas para transmitir el conocimiento (resultan deficientes o no acertadas).
- La falta de interés de los participantes; no lo ven como un aporte a su desarrollo profesional, lo perciben como una obligación más de su función.
- A pesar de que los contenidos son acertados y están basados en las necesidades de capacitación, quien los imparte no es apto para esa función.
- La globalización ha impactado en esta área tanto que se han tenido que implementar otros métodos o estrategias para capacitar a la fuerza laboral.

Esto nos lleva a pensar en la gran necesidad de técnicas didácticas y de perfiles idóneos del personal que tendrá que desarrollar la función de capacitar a la fuerza laboral. En el mismo sentido, introducir las nuevas herramientas de capacitación vigentes derivadas de la demanda que exige la postmodernidad en la que vivimos.

Al hablar de postmodernidad ineludiblemente tenemos que referirnos a globalización, y para esclarecer el término es necesario definirlo.

Es el proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los gobiernos (RAE, 2014).

Se debe agregar que la globalización trajo consigo una serie de implicaciones, que resulta interesante mencionar:

- La aparición de sociedades del conocimiento, debido a la multiplicación de las fuentes de información y comunicación;
- La transformación de la naturaleza del trabajo ligada, en particular a la necesidad de mayor flexibilidad y movilidad; a la importancia de las

competencias en comunicación; a la necesidad de trabajo en equipo; al uso más intensivo de nuevas tecnologías;

- El aumento de la exclusión social, pues una parte importante de la población mundial está desempleada o subempleada, o recibe una remuneración inadecuada, no pudiendo integrarse a la sociedad (Hallak, 2001).

Ahora bien, la división y subdivisión del proceso productivo están ahora tan avanzadas que la mayoría de estas operaciones fragmentadas pueden ser realizadas con un mínimo de cualificaciones profesionales adquiridas en poco tiempo (Ianni, 1996).

A esto nos ha llevado la globalización; la velocidad en la que tenemos que atender necesidades del mercado global, la adaptación que exige a nuevos modelos y métodos; la distancia, la cultura, el idioma hoy en día no son impedimentos para incorporarnos en las dinámicas tan complejas que exige la competitividad global; todas estas exigencias han transformado la forma de pensar de las organizaciones y en algunas ocasiones se ha llegado a pensar que la capacitación formal y estructurada de la mano de obra se puede adquirir en muy poco tiempo e inclusive habrá quien pueda pensar que hoy en día ya no es necesaria, que una persona puede aprender a desempeñar su puesto de trabajo con mera experiencia empírica, sin importar los métodos o procesos de capacitación que se tienen definidos.

Así mismo, se dice que la sociedad global adquiere desafíos empíricos y metodológicos, o históricos y teóricos, que exigen nuevos conceptos, otras categorías, diferentes interpretaciones (Ianni, 1996).

La capacitación no puede ser la excepción es por ello que las empresas han tenido que adoptar otros tipos de métodos para capacitar a su fuerza laboral, en concreto nos centraremos en la metodología 70: 20: 10 que más adelante explicaremos.

Generalidades de la capacitación

La capacitación es entendida como el esfuerzo generalizado para mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en la organización (Böhrt, 2000).

La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha (Böhrt, 2000). Entonces, el objetivo principal es disminuir esa diferencia, entre lo que el trabajador sabe y lo que debe de saber para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.

Para entrenar o capacitar a la fuerza laborar se debe de seguir un proceso que a continuación se menciona:

- a) Análisis de las necesidades de capacitación, es decir, detectar las deficiencias en cuanto a destrezas se refiere en un individuo
- b) Planificación general de la capacitación, incluye la selección de las acciones más apropiadas para atender cada necesidad detectada, evaluarlas y decidir que se va a incluir en el plan general de capacitación y por último elaborar el plan y el presupuesto general de capacitación
- c) Ejecución y control de las acciones de capacitación, estas funciones recaen sobre el responsable de capacitación en la empresa
- d) Y por último, la evaluación del impacto de la capacitación (Guglielmetti, 1998).

Como se puede observar, el proceso de la capacitación en las organizaciones resulta muy similar al proceso que se sigue en el ámbito escolar, en donde existe selección de contenido, planificación y selección de las técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje, la ejecución y la revisión de los planes y finalmente constatar la retención del conocimiento.

Es por ello que se cree que la capacitación debería de basarse en técnicas idóneas que funcionen de mayor manera en el ámbito educacional, y que de alguna

manera se puedan adaptar al mundo laboral; aunado a esto, es también necesario identificar los factores que inciden en el aprendizaje organizacional.

Pérez, Pineda y Arango (2011), mencionan los factores que influyen en el aprendizaje en el puesto de trabajo, clasificándolos en tres categorías principales:

1. Factores organizacionales, se refiere a los factores relacionados con la estructura y la cultura, el apoyo de la alta gerencia, la organización del trabajo, la presión en el trabajo, las tareas, la relación tarea vs. orientación al aprendizaje.
2. Factores funcionales, es la necesidad de lograr un ritmo de aprendizaje nuevo, la adquisición y aplicación del conocimiento, aspectos fundamentales a los fines estratégicos de la empresa.
3. Factores individuales, abarcan la responsabilidad de directivos y empleados de aprender, la motivación para aprender, la trayectoria, las habilidades en las tecnologías de información y la confianza.

Pareciera que los factores individuales han perdido fuerza derivado del enroscamiento global demandante, sin embargo, el deseo por aprender, el uso cotidiano y casi inevitable de las tecnologías de la información, son aspectos que difícilmente una persona con deseos de superación pueda dejar de lado, ya sea en su rol académico o laboral, por lo tanto, estos aspectos se deben de considerar como estimulantes para el aprendizaje organizacional.

Técnicas didácticas

A continuación se presenta una selección de técnicas didácticas que se considera, pueden adaptarse sin problema al ámbito laboral y a los métodos de capacitación vigentes.

- Grupo de discusión: técnica de investigación cualitativa, se trata de un diálogo monográfico, a realizar por 8 a 12 participantes, en una o dos

sesiones de una hora y cuarto aproximadamente, al que se acude a con un estudio y preparación previa.

- Demostraciones activas: consiste en realizar y explicar ante un grupo de alumnos una acción compleja, difícil, peligrosa, relevante o con un material caro o escaso, con el fin de que la comprendan y puedan realizarla posteriormente de manera autónoma. Facilita el aprendizaje directo y rápido basado en competencias específicas y el dominio de destrezas implicadas.
- Visitas a centros profesionales, de investigación y empresas: Antes de la visita se ha de informar a los alumnos sobre la justificación de la visita, los objetivos de la actividad, el centro o empresa y sus características, los procesos que desarrolla, sus profesionales, funciones y tareas, y de otra información motivadora. La visita puede culminar con una puesta en común y un diálogo en plenario.
- Seminario didáctico con experto: puede invitarse a un experto a enriquecer un seminario desde su conocimiento
- Tutoría entre alumnos y enseñanza mutua: Unos alumnos enseñan a otros y se aseguran de que esos otros han comprendido. Mediante esta técnica, todos aprenden: quien orienta o enseña y quien es tutelado (Herrán, 2011. p.p. 15-55).

Habría que decir también, que si bien, las técnicas juegan un papel primordial en el desarrollo de la capacitación empresarial, el perfil del capacitador idóneo es el complemento exacto para que ésta sea realmente exitosa. Lo mismo sucede en el ámbito educativo, el docente es el principal actor en la transformación de un individuo.

Indiscutiblemente, el capacitador debe de ser el estratega del aprendizaje en las aulas organizacionales. La semejanza entre las funciones de un docente y un capacitador, son relativamente las mismas, y mucho más en la actual sociedad del conocimiento, en donde se menciona que el papel del docente debe de cubrir ciertas características:

- 1) Ser catalizador de la sociedad del conocimiento

- 2) Ser los contrapuntos, entre la sociedad del conocimiento y sus amenazas a la inclusión, la seguridad y la vida pública.
- 3) Ser víctima de la sociedad del conocimiento, en donde la educación cuenta con un mínimo presupuesto (Hargreaves, 2003).

¿Qué es una sociedad del conocimiento? Y ¿Por qué es importante mencionarla?

Es una sociedad que se nutre de sus actividades y capacidades. No se reducen a la sociedad de la información. Deben apoyarse en cuatro pilares: la libertad de expresión, el acceso universal a la información y al conocimiento, el respeto a la diversidad cultural y lingüística, y una educación de calidad para todos (UNESCO, 2005).

En otras palabras, la sociedad del conocimiento es a la que pertenecemos, es la que marca la pauta de las acciones globales en temas de educación y en las organizaciones. La diversidad cultural y las tecnologías de la información nos han ido captando en este tipo de sociedad aún sin saberlo.

El economista y futurista nonagenariano Peter Drucker ha sido quien más ha captado y popularizado esta nueva idea, más poderosa y convincente, de la sociedad del conocimiento. El recurso económico básico de la sociedad ya no es, dice, el capital o la mano de obra. En cambio, es y será el conocimiento. El valor lo da actualmente la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del conocimiento al trabajo. Los grupos que lideren la sociedad del conocimiento serán los trabajadores del conocimiento. El reto económico será por lo tanto, la productividad del trabajo del conocimiento y del trabajador del conocimiento (Hargreaves, 2003, p. 7).

Como consecuencia de lo anterior, las organizaciones al igual que la educación se han visto en la necesidad de adoptar nuevas técnicas o métodos para capacitar a sus empleados, con el objetivo precisamente de hacer frente a la sociedad del conocimiento en la cual nos estamos desarrollando.

Método 70:20:10

Se trata de un enfoque para el aprendizaje y el desarrollo de las organizaciones basada en los estudios e investigaciones de Morgan McCall, Robert W. Eichinger y Michael M. Lombardo. Según estos los autores, el punto de partida del desarrollo es la motivación para el cambio, que no puede ser uniforme y por lo tanto debe ser una mezcla de diferentes enfoques (Marriotti, Zauhy, s.f. p. 7).

Marriotti y Zauhy (s.f.), mencionan que la totalidad del aprendizaje organizacional se debe componer de la siguiente manera:

- El 70% debe venir de la vida real y de las experiencias y de las interacciones en el lugar de trabajo, lo que incluye la realización de tareas y solución de problemas. La informalidad predomina y no hay estructuración. Consiste en obtener el aprendizaje experiencias de aprendizaje (natural) y / o por el aprendizaje del trabajo práctico y real (aprendizaje activo).
- El 20% se produce a partir de las interacciones con los demás en el ambiente de trabajo y la retroalimentación en la misma que surja. Es el aprendizaje cuya principal fuente son las relaciones interpersonales. Aquí el grado de estructuración es un poco mayor que el del artículo anterior, pero aun así es relativamente pequeño. Se incluyen aquí También el mentoring y coaching.
- 10% se producen a través de cursos, seminarios, talleres y lecturas formales, en los que el nivel de estructuración es mucho más alto.

El 90% del aprendizaje ocurre por el contacto con los demás y en ambientes en que predominan las actitudes informales y no estructuradas, y el 10% ocurre en ambientes formales y estructurados (Marriotti, Zauhy, s.f.). Las técnicas antes expuestas podrían enriquecer este método, pues en todas las que se mencionan existe una característica en común, que es el contacto directo con otras personas, compartir experiencias y vivencias, observar cómo se realiza un trabajo o un proceso en específico, aprender de un experto o adquirir conocimientos a través de la enseñanza mutua.

Conclusión

En consecuencia podemos decir que, el impacto de la globalización y de las sociedades del conocimiento son tales que han marcado de manera significativa los procesos de capacitación en las organizaciones, ha sido necesario que se adapten a las nuevas necesidades y tendencias del mundo complejo en el que vivimos, es muy importante lograr empatar las técnicas didácticas académicas con los nuevos métodos, pues de esta manera se podrá garantizar una exitosa capacitación, que al final del día lo que se busca es el crecimiento de los individuos pero también el logro de objetivos organizacionales, y para finalizar hago mención a la siguiente afirmación de la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2017), el crecimiento de la producción entre países no radican en la educación formal sino en las habilidades y conocimientos productivos aprendidos en el trabajo (“know-how” o “aprender haciendo”).

Referencias

Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. Universidad Católica Boliviana, 123-131.

Hallak, J. (2001). Globalización, derechos humanos y educación. París: UNESCO.

Hargreaves, Andy. (2003). Enseñar en la sociedad del conocimiento. Capítulo 1 Enseñar para la sociedad del conocimiento: educar para la creatividad. p.p. 19-42. Ed. Octaedro, España.

Herrán, A. de la (2011). Técnicas didácticas para una enseñanza más formativa. En N. Álvarez Aguilar y R. Cardoso Pérez (Coords.), Estrategias y metodologías para la formación del estudiante en la actualidad. Camagüey (Cuba): Universidad de Camagüey (ISBN: 978-959-161404-9).

Ianni, Octavio (1996). Teorías de la globalización. México, Siglo XXI editores. CEIICH-UNAM, págs. 1-12, 158-173.

Mariotti, H., & Zauhy, C. (s.f.). A aprendizagem informal o conceito 70:20:10.

Organización Internacional del Trabajo. (2017). El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe. OIT.

Pérez, Giovanni; Pineda, Uriel; Arango, Martín D.; (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Mayo-Agosto, 1-22.

RAE. (2014). Diccionario de la lengua española (23rd ed.). N.p.: Real Academia Española. Retrieved from <http://dle.rae.es/?id=SkN2E1W>

Sánchez -Castañeda, Alfredo; (2007). La capacitación y adiestramiento en México: regulación, realidades y retos. Revista Latinoamericana de Derecho Social, Julio-Diciembre, 191-228.

