

Métodos y estrategias de enseñanza y formación profesional continuas



Por R. W. RIDDAWAY*

¿Por qué tienen que cambiar las organizaciones?

El cambio es un proceso natural en todas las organizaciones. En efecto, sin tales cambios, es poco probable que una organización pudiera seguir teniendo éxito. Muchas organizaciones atraviesan tres fases en su desarrollo.

- *Fase inicial.* La organización crece rápidamente de un modo informal y no estructurado.
- *Fase científica.* Aparecen funciones especializadas dentro de una organización estructurada en la que se concede más importancia a la lógica.
- *Fase de integración.* Hay un alejamiento de las estructuras formales y se concede más importancia a la autonomía, a la descentralización y a enfrentarse a las necesidades de los clientes.

La mayoría de los Servicios Meteorológicos Nacionales (SMN) están todavía, probablemente, en la "fase científica", aunque algunos están pasando a la "fase de integración". A estos últimos se les puede caracterizar por:

- La importancia del trabajo en equipo.
- La delegación de autoridad.
- Dejarse dirigir más por el cliente que por el producto.

- Sistemas dirigidos por los negocios.
- Apoyar e incentivar que se asuman riesgos.
El movimiento de una fase a otra puede tener lugar como resultado de una crisis que puede estar asociada a:
 - Cambios en la tecnología.
 - Cambios en el entorno político, económico o legal.

Para los SMN, algunos de los factores que producen un cambio rápido son los siguientes:

- La creciente automatización de las observaciones y de la predicción.
- La aplicación de nuevos datos, de nuevos modelos, de nueva investigación y de nuevas técnicas de predicción.
- El deseo de los gobiernos de reducir el coste de la financiación de los SMN.
- La mayor competencia del sector privado.

Estos factores pueden provocar que muchos SMN pasen de la fase científica a la fase de integración.

Ya que cambiar es algo natural e inevitable, tanto para las organizaciones como para los individuos, es deseable que sea algo planificado más que una simple respuesta a una crisis. Se ha sugerido que muchas organizaciones crecen primero despacio, luego energicamente y después se produce el estancamiento y el declive. Una organización puede responder de dos formas:

- Cuando una organización se está quedando estancada o está en declive, está en crisis. Se

Para comprender la importancia de la enseñanza y de la formación profesional continuas, primero, es necesario considerar cómo y por qué cambian las organizaciones, y cómo se puede dirigir este cambio. Esto nos lleva al concepto de "organización de aprendizaje". Esencial para este concepto son el fortalecimiento de los individuos y la necesidad que tienen de buscar oportunidades de aprendizaje. El cambio de cultura asociado sólo es posible si hay un compromiso total por parte de toda la organización con esa reordenación.

Se puede lograr la formación y el desarrollo profesionales de muchas maneras distintas. Para elegir el método, hay que tener en cuenta los pros y los contras de aquello de lo que disponemos y las preferencias de aprendizaje del individuo. El fin es asegurar que los objetivos de aprendizaje se satisfagan de la forma más eficaz y más eficiente posible.

* Met. Office, Reading, Reino Unido

puede introducir un cambio pero se corre el peligro de que la organización carezca de la energía y de los recursos para regenerarse.

- Una organización en crecimiento todavía es energética. Está en buenas condiciones para introducir cambios que la conduzcan a un crecimiento mayor.

Para que una organización se desarrolle continuamente de una forma dirigida, se necesita una cultura de aprendizaje y de desarrollo. Esto ofrece una fuerza laboral flexible y sensible que puede crear cambio y responder a él.

La organización del aprendizaje

Hay beneficios estratégicos para una organización que sea capaz de dirigir el cambio de forma que siempre esté en armonía con la tecnología cambiante y con el ambiente en el que funciona. La necesidad de cambiar de esta manera ha conducido al concepto de organización de aprendizaje. Sus características son las siguientes:

- Los individuos buscan oportunidades de aprendizaje.
- La formación profesional está centrada en el alumno.
- Los individuos gestionan su propio aprendizaje.
- La norma es el fortalecimiento de los individuos.
- Se fomenta el trabajo en equipo.
- Se eliminan las reglas burocráticas.
- Se ofrece realimentación en función del rendimiento.
- Se toleran los errores en aras del aprendizaje.

Convertirse en una organización de aprendizaje requiere normalmente un cambio completo de cultura. En efecto, tienen que estar reordenados todo el funcionamiento y toda la estructura de la organización. Hay que reconocer, de todas formas, que no se puede llevar a cabo satisfactoriamente sin el compromiso completo con el proceso de toda la organización.

Si una organización quiere cambiar para convertirse en una organización de aprendizaje hay que examinar muchos factores. Están relacionados con problemas tales como la estrategia y las perspectivas, la práctica ejecutiva y de gestión, la estructura laboral, y el flujo de información. Respecto a la formación profesional y al desarrollo, se podrían hacer las siguientes preguntas:

- ¿Es activa la organización al identificar las necesidades técnicas futuras y al ofrecer formación profesional para satisfacer estas necesidades?
- ¿Fomenta la organización actividades planificadas de desarrollo?

- ¿Está integrada en el proceso de valoración de la organización la identificación de las necesidades de formación profesional y de desarrollo?

Parece no haber duda en estos tiempos cambiantes e inciertos: los SMN podrían beneficiarse si contestaran "sí" a estas preguntas y cambiaran para convertirse en una organización de aprendizaje.

Enfoque estratégico de la formación profesional y del desarrollo

En 1993 la Real Sociedad de Filosofía y Letras del Reino Unido presentó un informe llamado "La empresa del mañana". En este informe se destacaba que:

- El centro de gravedad del éxito en los negocios está cambiando ya de la explotación de los activos físicos de una empresa a la realización de la creatividad y del potencial de aprendizaje de toda la gente con la que tiene contacto.
- La enseñanza y la formación profesional se ven menos como un problema de coste y más como una condición previa para un éxito competitivo. Además, se destacó que las empresas tenían que esforzarse por desarrollar y utilizar todo el potencial de la gente de las siguientes formas:
 - Anticipándose y respondiendo al cambio en el esquema del empleo y en las expectativas de los individuos.
 - Apoyando y motivando a los individuos para que desarrollen sus capacidades.
 - Adaptando su estructura organizativa para permitir que las contribuciones de la gente se usen eficazmente.

Si este análisis es correcto, es esencial que se adopte un enfoque estratégico a la hora de planificar las actividades de formación profesional y de desarrollo. Esto es tan aplicable a un SMN como a una empresa comercial.

Dentro del Reino Unido se está estimulando un enfoque estratégico introduciendo un esquema llamado "Inversionistas en gente". Este esquema también promueve buenas costumbres en la formación profesional y en el desarrollo de los empleados. Para lograr tal acreditación una organización tiene que ser capaz de demostrar que:

- Tiene un compromiso claro con el desarrollo de la gente.
- Planifica el desarrollo de la gente.
- Toma acciones para lograr el desarrollo de la gente.
- Evalúa las actividades de desarrollo.

TABLA I

Indicadores usados por los inversores para la acreditación de gente

<i>Principio</i>	<i>Indicador</i>
<p>Compromiso</p> <p>Hay un compromiso desde arriba con el desarrollo de todos los empleados para alcanzar los objetivos organizativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * La organización ha considerado lo que contribuirán los empleados de todos los niveles al éxito de la organización y se lo ha comunicado eficazmente.
<p>Planificación</p> <p>Se revisan regularmente las necesidades y los planes para la formación profesional y para el desarrollo de todos los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Un plan escrito identifica los recursos que se usarán para satisfacer las necesidades de formación profesional y de desarrollo. * Se establecen objetivos para las acciones de formación profesional y de desarrollo a escala individual, de equipo y de la organización.
<p>Acción</p> <p>Se toman acciones para desarrollar y para formar a los individuos al contratarlos y durante su empleo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Todos los empleados nuevos son introducidos de forma eficaz en la organización y se da a todos los empleados que empiezan en un trabajo la formación profesional y el desarrollo que necesitan para realizar tal trabajo. * Se anima a todos los empleados a satisfacer sus necesidades de formación profesional y de desarrollo relacionadas con el trabajo.
<p>Evaluación</p> <p>Se evalúa la inversión en formación profesional y en desarrollo para valorar el grado de cumplimiento y para mejorar la eficacia futura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Los directivos superiores comprenden los costes amplios de formación profesional y de desarrollo de los empleados. * Se toman acciones identificadas en la evaluación para ejecutar las mejoras en la formación profesional y en el desarrollo.

164

El esquema tiene 23 indicadores de cumplimiento que hay que satisfacer antes de obtener la acreditación y que se pueden agrupar en cuatro grandes categorías (Tabla 1). Aunque alcanzar la acreditación puede llevar tiempo y puede requerir un cambio de cultura dentro de la organización, hay pruebas de que la acreditación puede tener consecuencias importantes en el rendimiento de la organización. La acreditación asegura que hay un enfoque completamente integrado de la formación profesional y del desarrollo que puede modificarse a medida que cambien las necesidades de la organización.

Análisis de las necesidades de formación profesional

El análisis de las necesidades de formación profesional puede vincular el suministro de formación profesional con las necesidades de la organización. El objetivo es ayudar a que la organización sea eficaz, eficiente y competitiva en un ambiente cambiante, donde hay nuevas y crecientes demandas.

Algunos de los factores que afectan a las necesidades de formación profesional son los siguientes:

- * Cambios de los objetivos, de la estructura y de la cultura de la organización.

- Cambios del mercado.
 - Cambios de tecnología y de las prácticas laborales.
 - Cambios de personal.
 - Cambios del apoyo financiero.
- Para realizar un análisis de las necesidades de formación profesional de una organización, es necesario:
- Conocer el trabajo de la organización.
 - Conocer los problemas y las oportunidades.
 - Reconocer a las "partes implicadas".
 - Identificar las consecuencias del análisis sobre el aprendizaje.
 - Recomendar acciones y soluciones aceptables para remediar las carencias de conocimiento y de habilidades.
 - Convencer a los gestores del valor de las soluciones recomendadas.

Este proceso ofrece un marco para la formación profesional y para el desarrollo de los individuos.

Formación profesional, enseñanza y desarrollo

La enseñanza y la formación profesional continuas se han definido como las formas y los tipos de aprendi-

TABLA II
Las características de la formación profesional y del desarrollo

<i>Formación profesional</i>	<i>Desarrollo</i>
Imparte conocimiento, técnicas e ideas específicas para hacer que un individuo realice mejor su trabajo.	Alienta o estimula el crecimiento y el potencial de un individuo.
Un solo acto o serie de actos con un punto final especificado.	Un proceso continuo sin punto final fijado.
Se realiza principalmente fuera del trabajo (por ejemplo, en un ambiente de aprendizaje controlado a una hora y en un lugar específico).	Se alcanza mayoritariamente en el trabajo (por ejemplo, a través de la experiencia, la preparación y la práctica).
Controlada y dirigida por el formador.	Controlado y dirigido por el alumno individual.
Generalmente vinculada a una organización específica más que a las necesidades individuales.	Específico del individuo y de sus necesidades y capacidades.
A menudo un acto de grupo.	A menudo un acto individual.

zaje buscados por aquellos que han dejado la enseñanza oficial y se han incorporado a un empleo. De todas formas, el uso de la palabra “enseñanza” en este contexto puede ser un poco confuso, ya que está asociada a menudo a algún tipo de programa de estudio planificado. Para salvar este problema, se está usando cada vez más el concepto de “desarrollo”. El desarrollo incluye la enseñanza continua pero es más amplio ya que abarca el concepto de individuos alcanzando todo su potencial.

- *Formación profesional*: un proceso planificado que dirige el aprendizaje a alcanzar objetivos de cumplimiento específicos asociados a un trabajo. La formación profesional puede modificar el conocimiento, las habilidades y la actitud.
- *Desarrollo*: el proceso que anima o estimula el crecimiento y el potencial de un individuo.

En la Tabla II se ofrecen las características de la formación profesional y del desarrollo.

Para que una organización sea saludable y vigorosa es importante que se reconozca el papel tanto de la formación profesional como del desarrollo. Sin el desarrollo de la gente, una organización no usará de la forma más eficaz su componente más importante, la gente que trabaja en esa organización.

Autodesarrollo

Muchas organizaciones reconocen que para que los individuos puedan hacer frente al trabajo y a las prácticas de empleo cambiantes es necesario estimular el autodesarrollo, que:

- Fomenta el aprendizaje continuado a través de la formación profesional y del desarrollo.
- Modifica las actitudes hacia el cambio.

- Produce adaptación a las nuevas formas de trabajar. Esto es bueno para la organización porque:
- Complementa las actividades oficiales de formación profesional.
- Puede ser llevado a cabo de forma continua.
- Sitúa la responsabilidad en el individuo. Por otra parte, el individuo se beneficia porque:
- Ofrece libertad de elección.
- Es flexible.
- Se adapta a las necesidades del individuo.

Por supuesto, el autodesarrollo sólo tendrá éxito si un individuo se compromete con este modo de abordar el problema y hay un apoyo adecuado desde dentro de la organización. Puede usarse la Tabla III para identificar si un individuo está preparado para el autodesarrollo.

Hay cinco preguntas que deberían hacerse al considerar cuánto quiere desarrollarse un individuo:

- ¿Dónde he estado?
- ¿Dónde estoy ahora?
- ¿Dónde quiero estar?
- ¿Cómo llegaré ahí?
- ¿Cómo sabré que he llegado?

Se deberían identificar las actividades de formación profesional y de desarrollo considerando las necesidades de la organización y las respuestas de un individuo a estas preguntas.

Desarrollo profesional continuado y aprendizaje a lo largo de toda la vida

El desarrollo profesional continuado (DPC) es el proceso por el cual los individuos desarrollan sus capacidades durante todas sus vidas laborales. Una definición

TABLA III

Una forma de valorar si alguien está preparado para el autodesarrollo

<i>Preparado para el autodesarrollo</i>	<i>No preparado para el autodesarrollo</i>
Creo que puedo hacer algo en el trabajo.	Da lo mismo lo que haga en el trabajo.
Tengo muchas posibilidades para un mayor desarrollo personal.	Me he desarrollado todo lo posible.
Quiero introducir muchos cambios en el trabajo.	Las circunstancias indican que no veo muchas posibilidades de introducir cambios en el trabajo.
Abriéndome a las ideas de mis compañeros puedo empezar a hacer algo positivo.	No tengo muchas posibilidades de aprender de mis compañeros algo sobre mi trabajo.
Me gusta hacer cosas nuevas y enfrentarme a los problemas de nuevas maneras.	Me gusta examinar las ideas y las redes.
Aprenderé más haciendo mejores preguntas.	Aprendo más obteniendo las soluciones de los expertos.
Ayudo a decidir qué asuntos son tratados, esforzándome por mejorar.	Siempre deciden otros qué asuntos se tratan en nuestros esfuerzos por mejorar.

166

más formal usada por el Instituto de Ingenieros Mecánicos del Reino Unido es la siguiente: "El DPC es la adquisición planificada de conocimiento, experiencia y habilidades y el desarrollo de las cualidades personales necesarias para el cumplimiento de los deberes profesionales a lo largo de toda la vida laboral".

El DPC tiene dos papeles que son de utilidad para el individuo y para la organización:

- Los individuos adquieren técnicas y conocimientos actualizados que son valiosos para su trabajo actual.
- Los individuos adquieren técnicas transferibles que son valiosas para el desarrollo y la movilidad de su carrera.

Las actividades de DPC pueden incluir:

- Obtener títulos profesionales oficiales.
- Asistir a cursos de corta duración.
- Asistir a conferencias, reuniones de trabajo y seminarios.
- Formación profesional en el lugar de trabajo.
- Aprendizaje a distancia.
- Compromiso con actividades que se desarrollan fuera del trabajo.

El aprendizaje a lo largo de toda la vida es una ampliación del concepto de DPC. Es el proceso por el cual los individuos siguen participando en actividades de aprendizaje oficiales y no oficiales a lo largo de su vida laboral. Se necesitará aprendizaje a lo largo de toda la vida porque:

- Es probable que los individuos pasen menos tiempo en un trabajo o con un único patrón.
- Los patrones querrán contratar a gente que

pueda demostrar que son capaces de adquirir nuevas técnicas y habilidades.

Un aspecto esencial del aprendizaje a lo largo de toda la vida es que reconoce la necesidad de desarrollo personal junto con la de formación profesional centrada en el trabajo. El objetivo es que los individuos se esfuercen para satisfacer todo su potencial tanto en su vida personal como profesional.

Métodos de enseñanza y de formación profesional continuas

Hay un gran grupo de métodos que se pueden usar para ofrecer enseñanza y formación profesional continuas. Entre los métodos disponibles se encuentran los siguientes:

- Estudio de casos o de tareas: estudio de una situación o de un cuerpo de conocimiento para conseguir una mayor comprensión.
- Preparación: La preparación da un apoyo previo y posterior asociado a las actividades en el lugar de trabajo.
- Conferencias o reuniones de trabajo: asistir a una conferencia o a una reunión de trabajo para beneficiarse del conocimiento de otros.
- Aprendizaje asistido por ordenador: el uso interactivo de material de aprendizaje disponible en un ordenador.
- Cursos: formación profesional de un grupo dirigida por un profesor.
- Lectura guiada: un programa guiado de lectura para un individuo.

TABLA IV

Incidencias de los distintos métodos de formación profesional sobre la actitud, el conocimiento y la técnica

Método	Actitud	Conocimiento	Técnica
Estudio de casos o de tareas	No	Sí	Sí
Preparación	Sí	Sí	Sí
Conferencias, reuniones de trabajo y seminarios	No	Sí	No
Aprendizaje asistido por ordenador	No	Sí	No
Cursos	Sí	Sí	Sí
Lectura guiada	Sí	Sí	No
Aprendizaje a través del trabajo	Sí	Sí	Sí
Grupos de resolución de problemas	Sí	Sí	Sí
Proyecto	Sí	Sí	Sí
Simulación	Sí	No	Sí
Aprendizaje por medio de tecnología	No	Sí	No
Aprendizaje a distancia por medio de textos	No	Sí	No

- Aprendizaje a través del trabajo: aprendizaje de la experiencia o de la realimentación al desarrollar un trabajo.
- Grupos de resolución de problemas: un grupo discute y resuelve un problema o asunto común.
- Proyecto: compromiso con un proyecto que tenga un resultado bien definido.
- Vigilancia: observar cómo un compañero lleva a cabo una tarea particular.
- Simulación: los individuos trabajan en una situación hipotética asociada a su trabajo.
- Aprendizaje por medio de tecnología: formación profesional suministrada en vídeos o en cintas de audio.
- Aprendizaje a distancia por medio de textos: formación profesional estructurada a partir de libros o manuales.
La elección del método depende de:
 - El resultado que se desea obtener de la formación profesional.
 - Los pros y los contras del método.
 - La disponibilidad de recursos de formación profesional.
 - El estilo de aprendizaje preferido por el individuo.

- El tiempo disponible para completar la formación profesional.

La Tabla IV da una indicación de si los métodos de formación profesional son eficaces para cambiar la actitud, el conocimiento y la técnica.

Observaciones finales

La enseñanza y la formación profesional continuas deberían considerarse dentro del contexto del cómo y del por qué cambia una organización. También, para que la enseñanza y la formación

profesional continuas sean realmente valiosas para el individuo y para la organización, tiene que haber:

- Compromiso de toda la organización con la formación profesional y el desarrollo de los individuos.
- Un conocimiento claro de los objetivos y de las necesidades de la organización y del papel del individuo dentro de ella.
- Una planificación eficaz de la formación profesional y del desarrollo para que se tengan en cuenta tanto las necesidades del individuo como las de la organización.
- Información sobre cómo se puede acceder a las actividades de formación profesional y de desarrollo.
- Una acción dirigida a llevar a cabo el plan de formación profesional del individuo.
- Un conocimiento claro de lo que espera obtener un individuo de una actividad de formación profesional y de desarrollo.
- Una evaluación de la efectividad de una actividad de formación profesional y de desarrollo.

Estos puntos pueden ser difíciles de alcanzar pero avanzar hacia estos objetivos ofrecerá beneficios tanto al individuo como a la organización. □