

El aprendizaje con base en procesos y competencias

Domingo J. Delgado M

Consultor en Gestión del Capital Humano y Aprendizaje Organizacional

Representante de la célula de Caracas de la CISC

dode@cantv.net

Resumen

La propuesta de Aprendizaje con base en Procesos y Competencias (APC) pretende aportar un enfoque y una metodología que contribuyan a capitalizar y administrar los conocimientos centrados en los individuos, en línea con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Propone un cambio en la manera de entender y valorar el aprendizaje en el contexto del proceso acelerado del cambio global y las exigencias que este impone a la supervivencia y al desarrollo de las empresas de este comienzo de siglo.

“El cambio, rápido, omnipresente y para muchos confuso, es la fuerza motriz de los últimos años del siglo XX, y de él nace la necesidad del aprendizaje continuo. No es una tendencia efímera. Los nuevos avances de la tecnología harán que se acelere durante los próximos años y que afecte la vida de más y más personas, les guste o no. Solo una gran catástrofe humana puede aminorar su marcha. Las estructuras educativas no pueden oponerse a su avance, tendrán que asumirlo y preparar a las personas para poder hacerle frente, y para ello aceptarán y aplaudirán nuevos contenidos, nuevas metodologías y nuevos enfoques”

Norman Longworth “El aprendizaje a lo largo de la vida”

“El proceso de aprendizaje va más allá de la educación formal y se amplía al aprender haciendo (learning by doing): desarrollando habilidades para adquirir y aplicar nuevo conocimiento teórico y analítico. La educación se ubica en el centro de esta nueva economía y el aprendizaje es la herramienta fundamental de los trabajadores y las empresas. Las organizaciones tienen que convertirse en empresa de aprendizaje”

Edilberto Cervantes Galván “La sociedad del conocimiento”.

Relevancia actual de los procesos educativos en la empresa – La organización inteligente que sabe aprender-

Por una parte, nos encontramos con la sobre exigencia que la nueva economía y el cambio indetenible imponen a las organizaciones para dar respuestas innovadoras y prácticamente instantáneas que aseguren la supervivencia. Por otra, con la incapacidad de la estructura tradicional de la educación y la formación para proveer a las organizaciones de personas ca-

paces de reinventarse aprendiendo sobre la marcha. Esta es la situación.

La respuesta de las organizaciones a esta circunstancia inconveniente viene siendo la de revalorizar y modificar sus propias estructuras de formación – “in house” -, en la búsqueda de una alineación a sus necesidades estratégicas y operativas, la optimización de la relación costos-beneficios de la inversión en capacitación y la capitalización del conocimiento gene

rado por la propia experiencia. La pregunta es entonces, ¿Se puede hacer esto bajo el paradigma, los procesos y metodologías con las que antes se encaraban estos asuntos? La

respuesta, definitivamente, es no. Esto se debe a que la gestión del Capital Humano pasó de ser un asunto meramente transaccional (un problema administrativo responsabilidad del departamento RRHH), a ser un factor estratégico que define la competitividad de



El aprendizaje con base en Procesos y Competencias (APC).

Este enfoque del APC busca contextualizar el desarrollo de las competencias en toda su complejidad y riqueza (conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y otros ele-

mentos que combinados de una cierta manera producen un alto desempeño), al “ mapa natural ” del trabajo que significan los procesos. Esto, por cuanto son los procesos donde estas capacidades pueden ser aplicadas por las personas competentes para agregar valor. Se trata en concreto de aportar un conjunto sistémico de conceptos y herramientas al proceso de aprender y aplicar, en el que se relacionan de manera específica el desarrollo de competencias y la gestión por procesos.

las empresas. A propósito el mismo N. Longworth dice: “ La razón está en que las empresas modernas se han dado cuenta de que su fuerza y su futuro radican en el rendimiento de las personas que en ellas trabajan, y de que el desarrollo de las destrezas y los valores personales es lo más importante que pueden hacer para sobrevivir en un mundo muy competitivo ” .

Por lo tanto, el proceso educativo en las organizaciones no puede seguir circunscrito a las paredes físicas, conceptuales y metodológicas de la formación tradicional. Las empresas conscientes de esto exploran en nuevos enfoques que les ayuden a hacer sinergia entre el

proceso de aprendizaje y las tecnologías de productividad, a fin de encarar con probabilidades de éxito estos fuertes vientos de cambio.

mentos que combinados de una cierta manera producen un alto desempeño), al “ mapa natural ” del trabajo que significan los procesos. Esto, por cuanto son los procesos donde estas capacidades pueden ser aplicadas por las personas competentes para agregar valor.

Se trata en concreto de aportar un conjunto sistémico de conceptos y herramientas al proceso de aprender y aplicar, en el que se relacionan de manera específica el desarrollo de competencias y la gestión por procesos.

Algunos preceptos básicos

El conocimiento representa el valor económico

y social de mayor relevancia en la actual economía mundial. Que la producción, desarrollo y gestión del conocimiento y la información, son un potente empuje para el crecimiento, la competitividad, el empleo y el desarrollo del capital social.

El APC considera que el foco del proceso está en quien aprende y no en quien enseña. Que el proceso es continuo. Considera cualquier modalidad de aprendizaje como válida. Que la persona es competente en tanto y en cuanto sabe como hacerlo, puede hacerlo y quiere hacerlo y que, en consecuencia, quienes provean o faciliten los aprendizajes deben incorporar como parte del proceso la transferencia de lo aprendido, la motivación y la provisión de las condiciones adecuadas para el trabajo.

El APC toma como fundamento para insertar y darle contexto operativo y de aplicabilidad al aprendizaje en las organizaciones, al enfoque de la gestión por procesos. En particular lo referido a la concepción del sistema organizacional como un conjunto de procesos interrelacionados, que debe ser gestionado con una visión interfuncional para poder aprovechar la sinergia y lograr así la más alta eficiencia, eficacia y efectividad.

El objetivo básico de este enfoque es que el aprendizaje debe facilitar el desarrollo de las competencias, para incrementar la capacidad de las personas para agregar valor e introducir mejoras verificables y medibles en los procesos de trabajo.

Cambio de paradigma: del adiestramiento al aprendizaje por competencias y procesos

Adiestramiento tradicional (*)

Aprendizaje por competencias y procesos

Se presupone que la mera asistencia al evento de adiestramiento hace competentes a las personas.

Este proceso de ACP, procura el desarrollo integral de las competencias: Saber, querer y poder hacer.

El adiestramiento se planifica y realiza para cumplir políticas de RRHH (ejemplo: dos actividades por persona al año) y presupuestos anuales y no para atender necesidades reales y oportunidades de mejora claramente identificadas en los procesos.

El proceso es continuo y parte del esfuerzo organizacional por aprender de la experiencia en el trabajo.

Se enfoca en que las competencias se desarrollen para producir efectos concretos y medibles de mejora en la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de la organización.

Los planes de adiestramiento se hacen sin ninguna alineación con los planes estratégicos o de negocios de la organización.

El ACP se despliega en línea con la estrategia organizacional y considera los Cuadro de Mando Integral, Cadenas de valor, Gestión del conocimiento, programas de calidad, certificación

de normas o cualquier otro elemento estratégico que le de pertinencia al desarrollo de competencias.

Generalmente no se miden los efectos del adiestramiento en el trabajo. En el mejor caso, solo se evalúa la satisfacción de los participantes (Evaluación reactiva).

Se evalúa integralmente el proceso de aprendizaje. Se cubren los cuatro niveles tradicionales de Kirpatrick: Reacción, comportamientos, transferencia y resultados. Se hace énfasis en los resultados para establecer cuantitativamente los efectos del aprendizaje en los procesos. La fuente principal para la identificación de las necesidades de adiestramiento, es la apreciación subjetiva de los supervisores.

Se identifican oportunidades de mejora en los procesos, partiendo de las prioridades de la estrategia del negocio.

El adiestramiento se planifica y ejecuta a espaldas de las necesidades de los clientes internos.

El proceso de aprendizaje es una responsabilidad que comparten tanto los responsables de la Gestión del Capital Humano, como los propios dueños y colaboradores de los procesos de trabajo.

Esperamos que este breve artículo introductorio estimule a quienes buscan nuevos caminos para encarar estos retos. Ello atendiendo a las

profundas implicaciones que el aprendizaje tiene para los sistemas sociales, políticos económicos y culturales que determinan la vida contemporánea. Por lo pronto nos ponemos a disposición de los lectores interesados, para compartir nuestras experiencias y avances en el diseño y la aplicación - en ámbitos organizacionales reales - de este enfoque del APC.

Referencias

- Norman Longworth (2003), "El aprendizaje a lo largo de la vida". Editorial Paidós, Transiciones.
- Edilberto Cervantes Galván (2007), "La sociedad del conocimiento". Editorial Trillas.
- Edgar Morin (2007), Introducción al pensamiento complejo. Editorial Gedisa.
- Robert E. Quinn y otros (1995) "Maestría en la gestión de Organizaciones". Editorial Diaz de Santos.
- Gary Hamel y C.K. Prahalad (1998), "Competiendo por el futuro". Editorial Ariel Sociedad Económica.
- Peter M Senge "La Quinta Disciplina" (1992), Ediciones Juan Granica
- Domingo J Delgado M. (2003), artículo "Modelos de Gestión de Competencias" Fundación Iberoamericana del Conocimiento www.gestiondelconocimiento.com
- Varios investigadores de la CISC (2003), "Conocimiento para el desarrollo". Universidad de Deusto