


Algunos criterios sobre la Andragogía y su aplicación en la formación y capacitación de directivos


Some criteria about andragogy and its utilization in formation and training of managers

Nelson Gerardo Guzmán Azcano¹

 0000-0003-1924-0170

 nelsonguzmanazcano@gmail.com

Lázaro Jesús Blanco Encinosa¹

 0000-0003-0680-9989

Regla Caridad Hernández Buides¹

 0000-0001-6897-5371

¹Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”

RESUMEN

El trabajo aborda la Andragogía desde la perspectiva de la formación, capacitación y entrenamiento de directivos de empresas e instituciones variadas. Expone los principios, técnicas y métodos andragógico más significativos y explica la posibilidad de adaptarlos a la educación de directivos. Describe algunas experiencias de los autores y finalmente describe la evaluación que estos hacen sobre la forma en que se realiza la educación a los directivos en Cuba.

Palabras clave: educación de adultos, métodos de formación y capacitación, experiencias empresariales.

ABSTRACT

The article explains andragogy from perspective of education and training of managers in firms and organizations. It exposes principles, technics and methods more important of andragogy and explains possibility of adaptation to manager education. It describes some experiences of authors and the evaluation about the education of managers in Cuba.

Keywords: adult education, methods of formation and training, enterprise experiences.

INTRODUCCIÓN

La andrología es la parte de la pedagogía y a la vez de la antropología, considerada a la vez ciencia y arte, que se ocupa de la educación permanente y se desarrolla a través de una práctica basada en los principios de la participación de educador y educando, orientada en métodos sinérgicos que buscan aumentar el pensamiento, la autodirección, la calidad de vida y la creatividad.

Aunque no necesariamente es siempre así, se ha orientado en lo fundamental al estudio, el desarrollo, la educación y la instrucción de adultos. Expone métodos, técnicas, metodologías de trabajo y experiencias en ese campo. Es un término poco conocido y utilizado por el gran público, pero entre especialistas no es nada nuevo. Hay evidencias de que el profesor alemán Alexander Kapp, utilizó el término por primera vez en 1833, al referirse a la escuela de Platón.

Pero incluso para algunos educadores puede resultar relativamente novedoso y hasta desconocido. Por ello los autores han decidido elaborar este modesto trabajo para difundir sus características y peculiaridades, a partir de nuestras experiencias en el campo de la formación y capacitación de directivos.

Algunas interrogantes que han guiado este artículo son:

- ¿Son conocidas por los docentes encargados de formar y capacitar a directivos los conceptos, técnicas y métodos relacionados con la Andragogía?
- ¿Se tienen en cuenta los principios de la Andragogía al elaborar y desarrollar los diferentes tipos de cursos y procesos de capacitación y entrenamiento de directivos?
- ¿Actúan adecuadamente los docentes como facilitadores en la impartición de los cursos y procesos de capacitación y entrenamiento a directivos o aspirantes a serlo?
- ¿Se aplican los métodos y vías que propone la andragogía o simplemente se reproducen los de la educación clásica de niños y jóvenes.
- ¿Se tienen en cuenta las necesidades, experiencias, motivaciones, tiempo, diferencias, de los directivos inmersos en el proceso de formación, capacitación y entrenamiento?
- ¿Es adecuado el papel del profesor como tutor, coach o entrenador?

Las respuestas a estas preguntas implican una reflexión sobre la forma en que se forman, capacitan y entrenan los directivos y aspirantes a serlo. Ojalá sea de utilidad para todos los vinculados a este proceso.

DESARROLLO

CUESTIONES GENERALES DE LA ANDRAGOGÍA EN RELACIÓN CON LOS DIRECTIVOS

Existen diversos criterios sobre la Andragogía, clasificándola como una ciencia, otros como una teoría, un método, una filosofía, una disciplina, un campo del conocimiento, un modelo educativo, etc. En lo que si todos los autores coinciden, es en que basa sus principios en la educación permanente y el aprendizaje de los adultos, y que la misma como educación responde a los intereses, necesidades y experiencias del educando, teniendo en cuenta que este debe ser el centro, pues es capaz de decidir qué aprende, dónde, cómo y cuándo lo realiza.

Para estos autores no existe duda: es una parte muy importante de la pedagogía como ciencia, al extremo de que presenta características que en ocasiones la hacen considerar como una ciencia independiente.

El llamado padre de la educación de adultos, Malcolm Knowles, propuso la teoría androgógica como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender. Exponía que los adultos aprendían diferente a los niños, y por tanto necesitaban métodos y técnicas orientados a ellos.

Estos autores, con cierta experiencia en la capacitación y entrenamiento de directivos (adultos, por supuesto), comparten totalmente esos planteamientos de Knowles.

Este aprendizaje andragógico se basa en herramientas escogidas por el adulto participante, de acuerdo a sus experiencias, necesidades, gustos y posibilidades; como pueden ser la lectura, la actividad práctica, la investigación, el experimento, el trabajo individual o el colectivo, el cálculo, el diseño, la escritura u otras opciones o capacidades que le permitan aprender lo que considera necesario para ejercer sus funciones.

Debemos tener en cuenta que los directivos o aspirantes a serlo, son personas por lo general mayores, con determinadas experiencias y conocimientos obtenidas ya mediante el

estudio y el trabajo; que le han permitido ocupar determinado cargo o ejercer determinada responsabilidad.

Estas personas conocen sus necesidades de conocimientos en determinados aspectos y son capaces de analizar donde lo necesitan, porque sus resultados no han sido los esperados o sus perspectivas de desarrollo así lo exigen.

Sin embargo, no siempre se tienen en cuenta estos aspectos a la hora de organizar el sistema de preparación de estos directivos o incluso hasta se les imponen otros criterios de los decisores de los contenidos que deben conocer. Cuando sucede esto último, probablemente se debe a que se carece de un diagnóstico de las necesidades de esos directivos. Lamentablemente en los centros especializados en su formación, capacitación y entrenamiento, con asiduidad se imparte el mismo contenido a todos por igual, sin tener en cuenta sus experiencias o necesidades y se les imponen los métodos y vías de lograrlo, la evaluaciones, etc.

La Andragogía presupone que las actividades docentes estén ordenadas, propiciando a la vez que cada sujeto pueda adecuarse al sistema y normas de formación y capacitación, basadas en las experiencias acumuladas y en el orden jerárquico del conocimiento y de las funciones específicas de cada cargo. Existe cierta flexibilidad pero no es arbitraria, pues se debe basar en la estrategia adecuada para el aprendizaje, en los contenidos generales y en la evaluación; de las instituciones vinculadas al proceso.

La Andragogía postula que tanto la formación y capacitación como la evaluación, deben ser objetivas y correctamente orientadas hacia los objetivos específicos de las funciones propias a desempeñar por la persona. Debe considerarse que es un adulto que basa su aprendizaje en sus necesidades y que de este proceso dependerá su labor.

Por esto la aplicación de la Andragogía conlleva a tener en cuenta que no es una sola tendencia pedagógica y que su aplicación debe ser bien estudiada y aplicada, que no debe ser arbitraria la selección de los contenidos, las vías y métodos, etc. Debe ser bien orientada a través de un facilitador con la experiencia suficiente para la orientación y la guía, lo cual no significa que disminuya el papel del docente como lo conocemos tradicionalmente; pues al contrario, el educador tiene que ser más integral para poder interactuar de forma eficaz.

Vale la pena mencionar algunos de los principios generales que se proponen:

- Participación entre profesor (facilitador) y alumnos y entre alumnos.
- Horizontalidad, pues tanto el facilitador como el estudiante tienen características e intereses muy similares.
- Flexibilidad, para utilizar los conocimientos y experiencias previas de los estudiantes.

LA ANDRAGOGÍA EN LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS

La Andragogía tiene en cuenta algunos aspectos que deben preverse en la preparación y superación de los directivos, por lo que deben aplicarse los principios expuestos anteriormente en la preparación y realización de las actividades formativas y de capacitación y entrenamiento que se realicen, pues los directivos:

- Son adultos y normalmente prefieren su independencia en el trabajo y en la toma de decisiones, sintiéndolo generalmente como una necesidad y una característica de su actividad.
- Son personas con conocimientos y una experiencia acumulada en las funciones que desempeñan, habituados a dirigir un sistema o proceso, con personal subordinado y con responsabilidad administrativa, moral y jurídica.
- En su actividad diaria van generando resultados y experiencias, que les permite identificar sus necesidades, sus insuficiencias y aspiraciones profesionales.
- Los objetivos de su trabajo van dirigidos fundamentalmente a resolver problemas prácticos de sus funciones, la mayoría de las veces alejados de cuestiones teóricas.
- Sus motivaciones en su mayoría, son resultados de sus propias experiencias, de sus necesidades, influidos en ocasiones por factores externos.

La Andragogía indica que deben considerarse aspectos que los directivos por sus características cumplen, como son:

- La necesidad de saber solucionar problemas y/o conflictos, que encuentra en su labor diaria, normalmente relacionados con la atención y la dirección de sus subordinados. Estos son personas diferentes con características y problemas individuales, lo cual exige emplear métodos orientados a cada uno, en sus relaciones personales y laborales.

- La capacidad de la autogestión del conocimiento, pues el directivo está en constante aprendizaje, ante cada problema, situación, decisión, etc. Este tiene que ser capaz de analizar, estudiar, valorar y tomar decisiones; que aunque las puede consultar con el colectivo, la acción final y la responsabilidad por ella es personal, por lo que debe emplear las vías necesarias para llegar a actuaciones correctas.
- Ser capaz de perfeccionar sus métodos y estilos de trabajo, es decir de obtener conclusiones (aprendizaje) de sus logros y/o dificultades, de acuerdo a las distintas condiciones o características, para así mejorar su estilo de dirección.
- Estar en disposición de aprender constantemente, debiendo ser capaz de sacar las experiencias tanto positivas como negativas de sus acciones. Para ello tiene que hacer de su labor cotidiana un aprendizaje constante, cuestión que se logra con una mayor eficiencia si su trabajo se encuentra bien planificado, organizado y evaluado de forma constante.
- Tener en cuenta las experiencias para lograr un aprendizaje eficaz, no solo las suyas propias sino también las de otros. Debe realizar análisis, consultas, estudios periódicos de su labor, sus métodos y sus resultados. Debe estudiar las estadísticas, las informaciones en general; así como considerar las opiniones de los subordinados, de otros jefes y de sus colegas.
- La motivación para ejercer sus funciones es variada; si han sido adecuadamente escogidos por sus cualidades culturales, profesionales, psicológicas y humanas.

ALGUNOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS CUBANOS APLICANDO LOS PRINCIPIOS DE LA ANDRAGOGÍA

A continuación los autores expondrán algunas experiencias en los procesos de formación, capacitación y entrenamiento de directivos (Sistema de preparación de Cuadros (SPC), en la nomenclatura oficial del estado cubano), los cuales se han analizado desde los principios de la andragogía.

Para realizar esas experiencias, se realizó el análisis de los programas elaborados en distintos años precedentes del SPC, los documentos rectores del gobierno y el estado cubanos, que norman el proceso de trabajo con los directivos (cuadros)¹, las entrevistas con

¹ En Cuba se aceptan como sinónimos los términos “directivo” o “dirigente” y “cuadro”.

diferentes directivos, la revisión de los programas de postgrado en cursos de formación y capacitación de directivos de diferentes instituciones especializadas, las experiencias personales y otros documentos.

Se incluyeron también en el análisis a las personas escogidas como reservas para posibles sustituciones.

Se llegó a algunas conclusiones útiles. Por ejemplo, se observó que aunque hay resultados en la aplicación de los sistemas tradicionales de formación y capacitación, estos pudieran ser superiores y se podría lograr más eficacia y eficiencia, si se hubieran aplicado los principios de la Andragogía. Se encontraron también algunas situaciones influyentes que pudieran ser perfeccionadas con la aplicación de la Andragogía, entre lo que podemos mencionar:

- El programa del sistema y de los cursos se elabora por los decisores y/o profesores y no se tienen en cuenta los objetivos que se aspiran a lograr por cada directivo participante como alumno de acuerdo a sus reales necesidades y expectativas.
- Los profesores no actúan como facilitadores, pues imponen y evalúan sus conceptos, contenidos y teorías; las cuales en ocasiones están lejanas de los intereses de los alumnos. Estos profesores deberían guiar, aconsejar, motivar, criticar y discutir; evitando imponerse a base de su papel “preponderante” en el aula.
- Los contenidos se dan por igual a todos, sin tener en cuenta las necesidades individuales.
- Los sistemas de evaluación son subjetivos y en muchos casos no adecuados, pues no tienen en cuenta lo que necesitan aprender, sino lo que el profesor quiere que aprendan o quiere que le respondan.
- Se imponen tiempos muy rígidos para el aprendizaje, al igual para todos, es decir sin caracterizar a cada uno de los participantes.
- No se consideran las características individuales para el aprendizaje, y consecuentemente se aplica el mismo método, vía o instrumentos para todos por igual.
- Se emplean métodos tradicionales para el aprendizaje y los sistemas evaluativos, idénticos a los empleados en la enseñanza de pregrado.

- Habitualmente no se emplean métodos que motiven al aprendizaje desde el propio desarrollo de las funciones que desempeña el directivo, para lograr motivarlo mediante la vinculación con sus necesidades. Contenidos que no son de interés son impuestos, y por tanto no motivan a los participantes.
- Tampoco se tienen en cuenta el empleo de los métodos preferidos por el directivo-alumno para lograr su aprendizaje de acorde a sus gustos, preferencias, facilidades, etc.
- Se emplea muy poco el método de la solución de problemas vinculados a las funciones de los directivos, el cual puede contribuir mucho a su aprendizaje.
- Igualmente sucede con los métodos del trabajo colectivo para la solución de problemas, que incluyen crear equipos participativos entre colegas y/o subordinados.
- Muchas veces no se realizan diagnósticos para la elaboración de los programas de los diferentes cursos que se programan
- Por lo general hay un pobre empleo de la planificación y la organización de la autogestión del conocimiento y el aprendizaje.
- Es poca o está insuficientemente localizada la Base Material de Estudio, las guías, metodologías, proyectos, metodologías, Medios Audio Visuales, empleo del internet, etc.; métodos y medios todos dirigidos a orientar la autogestión del conocimiento, sobre todo en el análisis y la evaluación de las experiencias más positivas e incluso las negativas.
- Habitualmente no se logra la diferenciación entre la preparación y superación de los directivos y la de sus reservas. Tampoco se intenta planear y realizar una formación y capacitación personalizada
- Debe lograrse mayor vinculación de las actividades de preparación y superación de los directivos y las reservas, mediante el empleo de eventos científicos, publicaciones, intercambios de experiencias, talleres, investigaciones, proyectos variados, actividades prácticas, demostraciones, solución de problemas, trabajo colectivo, visitas, etc.
- Aun es pobre la participación de los directivos y las reservas en los trabajos de racionalización e invención e innovación para la solución de problemas.
- Hay que lograr incrementar la vinculación de los jefes superiores con los subordinados y con los estudiantes; para discutir de temas específicos que contribuyan al aprendizaje y a una mejor formación y capacitación.

Como se aprecia, existen insuficiencias en la forma en que se produce la formación y capacitación de los directivos (cuadros), en las situaciones estudiadas por los autores.

¿ES POSIBLE LA APLICACIÓN DE LA ANDRAGOGÍA EN EL SISTEMA DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS EN CUBA?

Existe un conjunto de documentos legales, rectores del Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros en Cuba. Por ejemplo, el Decreto Ley No. 13 (del 18 de Junio del 2020) y el Decreto Presidencial No. 208 (del 4 de Marzo del 2021), establecen como debe desarrollarse el Sistema de la Preparación y Superación de los Cuadros y las reservas en nuestro país. Plantean las vías y formas organizativas establecidas para el desarrollo del mismo. Estas suelen ser la autopreparación, la sustitución de funciones, la rotación por los cargos, la preparación de los equipos de dirección, las consultorías, los eventos o talleres, los cursos, los entrenamientos para el desempeño del cargo; así como los modos de formación regulados por el Ministerio de Educación Superior, como son los cursos y entrenamiento de postgrado, los diplomados, las maestrías, las especialidades y los doctorados.

Estas vías no son ajenas a los principios y métodos propuestos por la Andragogía, pues pueden ser aplicadas de forma particular, acorde a las características individuales de cada directivo incluido en el proceso de formación y capacitación. Por ejemplo, un contenido que un directivo puede aprender a través de un curso de postgrado, otro por sus características puede asumirlo mediante el estudio independiente y otro a través de una investigación. Todo dependerá de la experiencia y las habilidades individuales de cada participante en el proceso.

Los contenidos también pueden ser variados, en función de las necesidades de cada participante. Por ejemplo no debe ser el mismo contenido en relación con la seguridad nacional para un directivo que fue miembro de las fuerzas armadas que para otro que nunca fue militar.

Igual sucede en lo referido a la superación profesional, pues todos los cargos no son iguales, ni todos los directivos tienen la misma preparación y experiencia. Esta preparación profesional debe comenzar por la formación para ocupar el cargo, en función de las necesidades de quien lo va a ocupar, considerando sus particularidades y sus preferencias

para las distintas vías posibles para el aprendizaje y las necesidades para los contenidos a incluir.

El trabajo político e ideológico debe también ser diferenciado y con mucha vinculación a la demostración práctica, en el “terreno” de los logros de la Revolución y en concordancia, a la situación imperante en el país. Se vinculan a las necesidades orientadas por el Partido Comunista de Cuba, al trabajo de los directivos con las organizaciones políticas, sindicales, estudiantiles, etc. El objetivo es lograr también una mayor autopreparación de todos los directivos (cuadros) en lo referente a la política partidista y estatal, por ser ellos los representantes a su nivel de la misma, independientemente de su militancia partidista o política.

CONCLUSIONES

Estos autores consideran que la Andragogía y sus principales propuestas y principios son de total aplicación a la formación, capacitación y entrenamientos a directivos (cuadros), en particular a los que conforman el sistema de empresas y organizaciones del gobierno y del estado cubano. Esto no excluye a instituciones como cooperativas, empresas privadas extranjeras asentadas en Cuba ni empresas de carácter privado, tengan las dimensiones que tengan.

Los profesores que han asumido hasta ahora la formación y capacitación de directivos deberán formarse en los principios y métodos andragógico, y rediseñar sus cursos y actividades formativas y de capacitación en función de estos.

Las ventajas de hacerlo son evidentes: tanto la formación como la capacitación serán más efectivas, y los directivos egresados resultarán mejores profesionales.

Habrá que hacer esfuerzos adicionales y romper con costumbres y tradiciones que deben cambiarse.

Así la formación y capacitación de directivos alcanzará cotas más altas y adecuadas.

La Habana, 10 de octubre de 2021

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azofeifa Bolaños, J. B. (2017) *Evolución conceptual e importancia de la Andragogía para la optimización del alcance de los programas y proyectos académicos universitarios de desarrollo rural*. Revista electrónica Educare. EISSN: 1409-4258. Vol.21 (1) Enero-Abril 2017, Costa Rica.

Cabrera Baró Z., Sosa Cabrera G., Baluja Padrón L. (2021) *La Andragogía, experiencia y necesidad de los docentes de la Escuela Ramal del INDER*. Fórum Escuela Ramal del INDER. La Habana, Cuba.

Caraballo Colmenares R. (2006) *La Andragogía en la Educación Superior*. Revista Investigación y Post grado (ISSN: 1316-0087). Universidad Pedagógica Experimental. Venezuela.

Fasce H. E. (2006) *Tendencias y perspectivas. Andragogía*. Revista Educación. Ciencia. Salud; 3 (2): 69-70. Departamento de Educación Médica, Facultad de Medicina, Universidad de Concepción.

Castillo Silva, F. J. (2018). *Andragogía, andragogos y sus aportaciones*. Universidad Regional del Sureste, Oaxaca. México.

Garcés Garcés, N. N. (2021) *Los métodos andragógico y sus componentes en la lectura crítica*. Universidad de Guayaquil. Ecuador..

García Vásquez, E. (2013). *La Andragogía como proceso educativo en la escuela de ciencias de la comunicación en la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Trabajo de Tesis en opción al título: Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación.

Morales Pacavita, O. S. (2018). *Teoría Andragógica: aciertos y desaciertos en la formación docente en TIC*. Revista de Investigación y pedagogía. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Neumol Cir, T. (2013). *Andragogía y el posgrado médico*. Tórax Vol. 72 - Núm. 2:185-186 Abril-junio 2013 NCT.

Rodríguez Rojas P. (2003) *La Andragogía y el Constructivismo en la sociedad del conocimiento*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, ISSN: 1315-883X revistalaurus@gmail.com, Venezuela.

Sandoya E. (2008). *Educación médica: de la pedagogía a la Andragogía*. Revista Uruguaya CARDIOL (23:78-93).

Ulloa Ángulo, M. J. (2011). *La Andragogía y sus técnicas de enseñanza*. Diseño de una guía metodológica para docentes en carrera de Lengua y Literatura de la Facultad de Ciencias y de la Educación de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas. Proyecto de trabajo para la obtención del grado de Magister en Educación Superior. Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Conflicto de los autores:

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de los autores:

Nelson G. Guzmán Azcano: Originó la idea del tema del trabajo a partir de sus experiencias personales como cuadro. Realizó el estudio teórico sobre el tema, aplicó la consulta con los cuadros de su Universidad sobre la actualidad y posible aplicación del tema. Redactó la idea central del trabajo. Aplicó algunos de los criterios planteados en los distintos cursos impartidos. (60 %)

Lázaro J. Blanco Encinosa: Participó en el estudio teórico del tema, aplicando su experiencia práctica y sus resultados como directivo y como docente. Realizó la redacción final del artículo, teniendo en cuenta la metodología establecida. Aplicó algunos de los criterios planteados en los distintos cursos impartidos. (30 %)

Regla Caridad Hernández Buides: Realizo la revisión del artículo y dio criterios en base a su experiencia como directivo, docente y Jefe del departamento de preparación y superación de cuadros de la Universidad. Aplicó algunos de los criterios planteados en los distintos cursos impartidos. (10 %)