

Mucho se ha escrito y discute acerca de la formación de directivos; sobre sus necesidades, componentes y otras particularidades que caracterizan un proceso de mayor o menor pertinencia y efectividad. Sin embargo, en escasas ocasiones se aborda la problemática a partir de enfocarla como un proceso fundamentado en la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del sujeto adulto, esta es, la andragogía.

Múltiples autores han intentado conceptualarla como una ciencia que, al igual que otras, ha tenido su historia y desarrollo.

El término andragogía se reporta utilizado por primera vez por el maestro alemán Alexander Kapp, en 1833, con el propósito de dar explicación a la teoría educativa de Platón; al no ser generalizado su uso, cae en el olvido. Posteriormente Eugen Rosenback, a principios del siglo XX retoma el término para referirse al conjunto de elementos curriculares propios de la educación de adultos, como son: profesores, métodos y filosofía.¹

No obstante estos intentos iniciales por conceptualizar y sistematizar la educación de adultos, “la integración básica sobre educación de adultos se inició, en Europa y en Estados Unidos de (Norte) América, en forma bastante tardía en comparación con su equivalente en el ámbito de la pedagogía. Es a penas a finales de los años cincuenta cuando se inician los esfuerzos de sistematización, articulación y difusión de teorías específicas acerca del aprendizaje del humano adulto; así como de estrategias y métodos capaces de expresarse en términos de una didáctica para un aprendizaje que no es niño ni adolescente: el adulto”²

Knowles (1970) es considerado el padre de la educación de adultos por elaborar una teoría de la andragogía más acabada, la considera como “el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender”³

Bernard (1985) ve la andragogía como “una disciplina definida al mismo tiempo como una ciencia y como un arte; una ciencia que trata los aspectos históricos, filosóficos, sociológicos, psicológicos y organizacionales de la educación de adultos; un arte ejercido en una práctica social que se evidencia gracias a todas las actividades educativas organizadas especialmente para el adulto”⁴

Márquez (1998) la considera como “la disciplina educativa que trata de comprender al adulto (a), desde todos los componentes humanos, es decir, como un ente psicológico, biológico y social”⁵

Por su parte Alcalá (1997) afirma que la “Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropogogía y estando inmersa en la Educación Permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad;

¹ Cazau, P.(2001) Andragogía. www.uady.mx; p:1

² Cazau, P.(2001). Andragogía. . www.uady.mx; p: 7

³ Knowles; M. (1970). La práctica moderna de educación de adultos: andragogy Versus Pedagogy. Citado por Cederblan, D. En El Maestro como mentor. El Asesor, Órgano Informativo del Centro de Recursos y Asesoría para los Institutos Bíblicos de América Latina y el Caribe. www.cefe.gtz.de/brainstormes.com

⁴ Bernard, J. L. (1985). Hacia un modelo andragógico en el campo de la Educación de Adultos. www.sistema.itesm.mx; p:4

⁵ Márquez, A. (1998). Andragogía: propuesta política para una cultura democrática en educación superior. www.ofdp_rd.tripod.com

cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización”⁶

Como puede observarse, Alcalá hace una propuesta más abarcadora y conceptualiza con mayor profundidad su concepción y explica que la praxis andragógica es “un conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios y estrategias andragógicas adecuadas, sea posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto.

Las décadas posteriores contemplan un desarrollo en esa línea de trabajo. Se considera la educación de adultos como profesión universitaria y se deslinda el campo de la andragogía que, basándose en estudios desde la perspectiva de la psicología; aporta resultados para concebir prácticas que utilicen principios pedagógicos y androgógicos dotando a la didáctica de instrumentos para afrontar procesos de aprendizaje complejos que involucren aspectos intelectivos, motores y afectivos.

La Andragogía proporciona la oportunidad para que el adulto que decide aprender, participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas en condiciones de igualdad con sus compañeros participantes y con el facilitador; lo anterior, conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determinan lo que podría llamarse una buena praxis andragógica”⁷

Puede notarse que cada definición enriquece la idea de que la andragogía es considerada como una disciplina educativa que tiene en cuenta diferentes componentes del individuo, como ente psicológico, biológico y social; una concepción nueva del ser humano como sujeto de su propia historia, cargado de experiencias dentro de un contexto socio cultural; en este caso los destinatarios y participantes en el proceso de formación van a estar caracterizados por su adultez, de manera que esos destinatarios son considerados como sujetos adultos.

La palabra “adulto” proviene de la voz latina “adultus” que etimológicamente significa crecer. En la situación que nos ocupa no explicaría toda su implicación si solo tenemos en cuenta la adultez como el arribo del sujeto a una edad que convencionalmente se ubica entre 18 y 70 años, entre la adolescencia y la senectud; es necesario tomar en consideración el crecimiento ininterrumpido y permanente desde el punto de vista psicosocial y ergológico; por lo tanto, es una etapa de integración de diferentes perspectivas de desarrollo.

Lo fundamental en este análisis no es la definición del término, sino el conocimiento de los sujetos como destinatarios y participantes en los procesos educativos que van desde “entrenamientos ocasionales o en el trabajo, a nivel técnico y directivo, de crecimiento y

⁶ Alcalá, A. (1997). La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada. Citado por Cazau, P. (2001) en: Andragogía, www.uady.mx; p:2.

⁷ Alcalá, A (1997). La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada. Citado por Cazau, P. (2001) en: Andragogía, www.uady.mx; p:2.

enriquecimiento personal que promuevan la movilización social, el grado de alfabetismo y el desarrollo de la carrera”⁸

En este contexto los adultos expresan sus particularidades, ellos “están conscientes de sus necesidades educativas que son lo suficientemente maduros como para seleccionar si buscan o no medios para educarse y en qué forma, que están adecuadamente experimentados a través de la vida y el trabajo; lo cual les permite razonar y aplicar conocimientos particulares a su rango de experiencia, para ser capaces de escoger cuándo y dónde estudiar y aprender, pudiendo medir los costos de dicho aprendizaje (costos, ya sea en términos de tiempo, dinero u oportunidades perdidas). Se asume que los adultos tienen tiempo limitado y que tienen que balancear las demandas de la familia, el trabajo y la educación. Igualmente se puede asumir que estos ya han adquirido un conocimiento propio y del mundo, suficiente para sobrevivir; aunque no puedan controlar su entorno a su gusto...”⁹

Cuando se trata de educación de adultos debemos tener en cuenta una serie de percepciones que agrupamos en:

1. ¿Cuáles son las características fundamentales de los adultos que se deben tener en cuenta en el proceso de formación?
2. ¿Qué condiciona el aprendizaje adulto?
3. ¿Cuándo y dónde se debe realizar la educación del adulto?
4. ¿Quiénes son los implicados?
5. ¿Cómo aprenden los adultos?
6. ¿Cuál es la forma adecuada para enseñarles o ayudarlos a aprender?

1. Cuando abordamos el estudio de las características fundamentales de los adultos que se manifiestan en un proceso de formación podemos mencionar:¹⁰
 - a. El auto concepto: Necesidad psicológica para ser autodirigidos.
 - b. La experiencia. La experiencia acumulada sirve como recurso de aprendizaje y como referente para relacionar aprendizajes nuevos. Valiéndose de sus experiencias anteriores el participante puede explotar y/o descubrir su talento y capacidades.

La orientación adulta al aprendizaje se centra en la vida; por lo tanto, lo apropiado para el aprendizaje son situaciones reales para analizarlas y vivirlas de acuerdo con su proyecto personal de vida y las experiencias acumuladas; en estas circunstancias la formación cobra gran importancia si concuerda con sus expectativas y necesidades personales

⁸ Graham, P. (2002). Aprendizaje de adultos. www.monografias.com, p: 1

⁹ Graham, P. Ob. Cit, p: 1

¹⁰ Cederblam, D. (2000). El Maestro como mentor. www.cefe.gtz.de/brainstorm_es; p: 1

Unido a la experiencia, el adulto trata de conservar vivencias, conocimientos, creencias, paradigmas que les fueron útiles en un momento; pero que ya no lo son y, por lo tanto, se convierten en fuente de resistencia interna del individuo.

Dadas estas circunstancias, un requisito básico para el aprendizaje es el “desaprendizaje”.

“Desaprender es sencillamente eliminar lo que hemos aprendido que ya no nos sirve y dejar espacio para que lo que necesitamos aprender puede entrar en nuestro cerebro con facilidad. Para realizar esto, el ser humano debe darse la oportunidad de verse a sí mismo como el poseedor de un punto de vista sobre cualquier aspecto y desarrollar la conciencia de la existencia de muchos más puntos de vista que puedan ser tan o más válidos que el percibido por él. Esto obviamente exige el postergar el juicio crítico, lo cual no es una costumbre arraigada en la mayoría de los adultos, mucho menos cuando estos poseen un alto nivel intelectual; pues cuanto más ha invertido en aprender cierta información, mayor compromiso existe en defender esta información ante otra nueva (...). El desaprendizaje es un eslabón ubicado entre el aprendizaje y el reaprendizaje”¹¹

- c. La prontitud en aprender. Los adultos se disponen a aprender lo que necesitan saber o poder hacer para cumplir su papel en la sociedad. Ellos miran la formación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar el mundo actual; de esta manera pueden desarrollar modelos de conducta en situaciones dadas que le faciliten su adaptación a circunstancias particulares en las que puedan encontrarse en un momento determinado.
- d. La orientación para el aprendizaje. La orientación de los adultos para el aprendizaje tiende a la búsqueda de la solución a los problemas que se le presentan en la vida real; con una perspectiva de buscar la inmediatez para la aplicación de los conocimientos adquiridos; cuyos objetivos responden a sus necesidades y expectativas.

Debe adicionarse que el adulto tiene un amplio bagaje histórico, social y cultural, como ente social integrado a formas de vida determinadas; construye su propio conocimiento con ayuda del formador quien se convierte en un facilitador del aprendizaje si tiene en cuenta que los adultos “trabajan, no tienen tiempo, se cansan más rápido, están más motivados, no tienen hábitos de tomar notas ni de estudio y les gusta participar”¹²

¹¹ Sánchez Arias, F. (1997). Aprendiendo a desaprender. www.geocities.com

¹² Rivera, E. (1997). Los principios del aprendizaje en los adultos. Citado por Cazau, P; en Andragogía (2000); www.uady.mx; p:5

2. Entre las principales condicionantes del aprendizaje de adultos encontramos:¹³
- a. Forman grupos heterogéneos en: edad, intereses, motivaciones, experiencia y aspiraciones.
 - b. El papel de estudiante es marginal o provisional.
 - c. El interés general gira en torno al ascenso laboral, al bienestar, a la autoestima.
 - d. Los objetivos son claros y concretos, elegidos y valorizados.
 - e. Los logros y éxitos serán deseados intensamente o con ansiedad.
 - f. Existe preocupación por el fracaso.
 - g. Posible susceptibilidad e inseguridad ante las críticas.
 - h. A menudo arrastra el peso de experiencias de aprendizaje frustrantes que le convencen de que no es capaz de adquirir conocimientos nuevos.
 - i. Fuentes de conocimientos heterogéneas, a veces contradictorias.
 - j. Mayor concentración en clases, lo cual favorece el aprovechamiento del tiempo en clases.
 - k. Posee mecanismos de compensación para superar las deficiencias y los recursos de la experiencia.
 - l. Necesita alternancia y variabilidad por su relativa capacidad de un esfuerzo intelectual prolongado.
3. Se debe prestar gran atención al entorno de la formación. Los adultos prefieren seleccionar el lugar para llevar a cabo las acciones de formación. Fundamentalmente optan por lugares que se relacionen con sus necesidades. Una gran parte de la formación se realiza en los sitios de trabajo o en lugares donde puedan asociarse positivamente, ya sea en locales de reuniones, en aulas de posgrados, etc.
4. Para comentar sobre los implicados, basémonos en un modelo andragógico que incluye tres componentes fundamentales:
- a. El participante adulto: Ya nos hemos referido en comentarios anteriores.
 - b. El andragogo. Es decir, el formador; se convierte en el facilitador del proceso, viabiliza las interacciones interpersonales y organiza la actividad educativa, puede ser, además ; consultor, transmisor de informaciones, agente de cambio, tutor, etc; es una persona – recurso considerado como un participante más en el proceso continuo de aprendizaje.

¹³ Dell' ordine, J.L.; (2000). El aprendizaje de una lengua extranjera en la formación continua. www.monografia.com. Citado por Cazau, P.; en Ob. Cit.; p: 5

- c. El grupo. La formación puede producirse de manera relativamente autónoma y personal; pero también ocurre en un espacio intersubjetivo y social. Así, el aprendizaje adulto no debe entenderse como un fenómeno aislado, sino como una experiencia que se desarrolla en interacción con otros sujetos, de manera que “el conocimiento no es solamente una cuestión del pensamiento y las personas; sino de relaciones que esas personas mantienen; aprender (llegar a conocer) implica mantener relaciones funcionales”¹⁴

Puesto que la unidad de análisis del aprendizaje adulto son los procesos de interacción social, cada participante puede convertirse en un recurso para el otro y este intercambio proporciona una transacción dinámica del conocimiento.

Estos componentes del modelo no deben entenderse como entes asilados; sino en constante interacción dentro de un espacio intersubjetivo y social, de manera que el aprendizaje adulto se transforme en una experiencia del individuo que ocurre en interacción con un contexto o ambiente; de esta tesis se desprende que la “actividad cognitiva del individuo no puede estudiarse sin tener en cuenta los contextos relacionales, sociales y culturales en que se lleva a cabo”¹⁵

5. No necesariamente los adultos deben asistir a un programa formativo con la atención de aprender. No obstante la importancia de la interformación, muchos de ellos continuarán aprendiendo de la propia experiencia, haciendo cosas por ellos mismos, observando e imitando a otros; se dedicarán a la lectura siguiendo procedimientos descritos por otras personas.

Los adultos tienen diferentes estilos de aprendizaje; unos prefieren hacerlo en grupos, otros individualmente, algunos optan por la experimentación y otros requieren asesoría; cada vez toma más interés la capacitación en el puesto de trabajo.

Para cada enfoque es necesario programas ajustados a ellos que se adecuen a los estilos de los participantes que serán más receptivos cuando perciban que los objetivos del programa de formación responden a sus necesidades y expectativas.

En este contexto se ubica el aprendizaje adulto que según Cazau (2001) se basa en: ¹⁶

- a. Aprender a conocer. Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan al adulto adquirir las herramientas de la comprensión como medio para entender el mundo que lo rodea, comunicarse con los demás y valorar la importancia del conocimiento y la investigación.
- b. Aprender a aprender. Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan adquirir o crear métodos, procedimientos y técnicas de estudio y aprendizaje para que puedan seleccionar y procesar información eficientemente, comprender la estructura y el significado del conocimiento a fin de que lo pueda

¹⁴ García, C.M. (2003). Evaluación y modelos para la evaluación continua de los formadores. www.educared.net

¹⁵ Wertsh, J. (1993). Voces de la mente. Un enfoque socio cultural para el estudio de la Acción Mediada. Citado por García, C.M. (2003) en Evaluación y Modelos para la formación continua de los formadores. www.educared.net; p: 6

¹⁶ Cazau, P. (2001). Andragogía. www.uady.mx; p:4

discutir, negociar y aplicar. El aprender a aprender constituye una herramienta que le permite al adulto seguir aprendiendo toda la vida.

- c. Aprender a hacer. De esta manera puede desarrollar sus capacidades de innovar, crear estrategias, medios y herramientas que le dan la posibilidad de combinar los conocimientos teóricos y prácticos con el comportamiento socio cultural, desarrollar aptitudes para el trabajo en grupo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.
 - d. Aprender a ser. Que podemos comparar con el saber estar que se basa en el desarrollo de la integridad física, intelectual, afectiva y social; teniendo en cuenta las relaciones que establece con todo el entorno; tanto laboral como en la sociedad; y ética del sujeto en su calidad de adulto, de trabajador, como miembro de una familia, de estudiante, como ciudadano.
6. Como resultado de los esfuerzos investigativos por crear una disciplina particularmente dedicada a la educación de adultos se produce un renacimiento de los métodos activos de aprendizaje, tanto de carácter formal como informal.

Aprovechando las particularidades que caracterizan al sujeto adulto, a su modo de aprendizaje , etc; se recomienda y se amplía la utilización del método de proyectos, nombrado también método de problemas. Se concibe como “un plan de actividades diseñado con propósitos educativos, de acuerdo con un cronograma de trabajo, para ser desarrollado en condiciones reales, en contextos socio laborales y culturales, tangibles y concretos”¹⁷

La idea del método de proyecto se asocia a la práctica, a la innovación y con formas de organización flexibles, abiertas, orientadas fundamentalmente a la solución de problemas específicos.

El proyecto de aprendizaje se distingue por los siguientes aspectos.

- a. Relación con el mundo circundante. El aprendizaje se realiza teniendo en cuenta situaciones problémicas del entorno físico y social del formando.
- b. Relación con los intereses de quienes aprenden. Debe estar relacionado con los intereses particulares de los alumnos.
- c. Orientación hacia la elaboración de productos. Producto en el sentido amplio de la palabra que contribuya a mejorar el medio ambiente físico y social; pues se integra el aprendizaje y la acción.
- d. Trabajo interdisciplinario. Como los problemas que se presentan pueden ser multicausales, una sola discusión científica no basta para solucionarlos; por

¹⁷ Segovia, L. (S/F). El método de proyectos en ámbitos adultos: experiencias de un uso explicitado del modelo. www.unesr.edu.ve.

lo que necesitan valerse de varias materias para abordar la situación desde diferentes puntos de vista.

- e. Relación social. A diferencia del aprendizaje en el propio sitio de trabajo, en los proyectos de aprendizaje se nota la relación social de aprender en el planteamiento cooperativo, en la distribución del trabajo, en la interpretación y valoración que tiene el producto con las otras actividades que se realizan en interacción con grupos.
- f. Relación multidimensional de los fines de aprendizaje. En la situación de aprendizaje por el método de proyectos se persiguen fines de aprendizaje en varias dimensiones que se apoyan recíprocamente: saber y poder, pensar y actuar, percibir y decidir, recordar y producir.
- g. Posibilidad de generalizar. Los proyectos de aprendizaje son instrucción; organizan situaciones didácticas y situaciones de la vida; de manera que el adulto se prepara y aprende para la acción.

El diseño de cualquier dispositivo de formación debe partir de la propuesta de objetivos que den respuesta a las necesidades reales de aprendizaje.

No obstante la gran diversidad de enfoques que recibe la educación de adultos, hay que ajustarse a las condiciones propias nacionales y a las políticas que se elaboren para que la formación de los adultos, y en el caso que nos ocupa, los directivos; desempeñen un papel que contribuya cada vez más al desarrollo económico, político y socio cultural del país.

No es saltando etapas y aplicando modismos y modelos obsoletos como se lograrán niveles más altos de aprendizaje, crecimiento y desarrollo. Es necesario pensar en formas pertinentes de enseñar en contextos sociales, políticos y económicos concretos.

La andragogía nos ofrece una alternativa flexible para aplicar sus principios y lograr métodos de enseñanza aprendizaje en correspondencia con las necesidades actuales y futuras.

A la hora de diseñar un dispositivo de formación debemos tener en cuenta las leyes de la andragogía que enuncia Calderón (1998):¹⁸

- Ejercitación: Se recuerda con mayor claridad y por un espacio mayor de tiempo lo que se ha repetido y ejercitado, sobre todo vinculado con la solución de una actividad práctica, pues ello eleva el nivel de motivación de las personas. Por ello los métodos que se seleccionen para ejecutar los programas de estudio, deben asegurar la participación activa de los estudiantes. Existen investigaciones que demuestran que se memoriza: 90 % de lo que se hace, 70 % de lo que se habla, 50 % de lo visto y oído, 30 % de lo visto, 20 % de lo oído y 10 % de lo leído.

¹⁸ Calderón Córdova, H. 1995. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal.. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México, D.F.-, p.18. Citado por Cabrera, J. A. (2003), en Sistema Integrado de Diagnóstico, Superación y Entrenamiento de Directivos, p: 6-7

- Efecto: Las experiencias asociadas con resultados satisfactorios son mejor comprendidos y memorizados que los asociados a un fracaso. No se aprende mejor si constantemente se demuestra la incapacidad de los individuos. Por eso los objetivos deben formularse acorde con las posibilidades de cumplirlos y que permitan a través de ellos manifestar potencialidades y desarrollar capacidades.
- Primacía: Por producir la primera experiencia una impresión más fuerte e imborrable que las sucesivas es importante enfocar los contenidos desde ese ángulo. En esta ley tiene su origen la máxima de que es más fácil enseñar que borrar lo aprendido.
- Intensidad: Todo aprendizaje debe asociarse a vivencias que provoquen un impacto emocional puesto que enseñan más. Las experiencias rutinarias y monótonas hacen que decaiga el interés y con ello se entorpece el aprendizaje.
- Utilidad: Los conocimientos aprendidos y las capacidades desarrolladas son mejor recordadas y consolidadas si está asociadas a las actividades que posteriormente realizarán los estudiantes durante el ejercicio de su profesión.

Tomando las ideas de Kraft (1995), recordemos, además que:¹⁹

- a. Los adultos se comprometen a aprender cuando los métodos y objetivos se consideran realistas e importantes y se perciben con utilidad inmediata.
- b. El aprendizaje de adultos tiene siempre una implicación personal que deriva en desarrollo, autoconcepto, preocupación, juicios, autoeficacia.
- c. Los adultos desean tener autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje, es decir, quieren implicarse en la selección de objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones.
- d. Los adultos se resisten a aprender en situaciones que creen que ponen en duda su competencia o se vean impuesta.
- e. La motivación de los adultos para aprender es interna; lo que se puede hacer es animar y crear las condiciones que promuevan lo que ya existe en los adultos.
- f. El aprendizaje adulto se fomenta mediante conductas y actividades de formación en las que se demuestre respeto, confianza y preocupación por el que aprende.

¹⁹ Kraft, N. (1995). The Dilemas of Deskillling: Reflections of a Staff Developer. Journal of Staff development (EU), Vo. 16, No. 3, P: 31 – 35.