

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

**MODALIDAD DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL
GRADO DE BACHILLERATO**

**APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ANDRAGOGÍA EN LOS
PROCESOS DE CAPACITACIÓN DEL CENTRO DE
SERVICIOS EN EL BID A PARTIR DEL III CUATRIMESTRE
DEL 2016**

María Jesús Vargas Valverde

**Tutor: Carlos Humberto Ulate Ulloa
Lectora: Licda. Jéssica Mayers Marín**

Febrero, 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo María Jesús Vargas Valverde, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 01-1470/0801 egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ANDRAGOGÍA EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN DEL CENTRO DE SERVICIOS EN EL BID A PARTIR DEL III CUATRIMESTRES DEL 2016**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 18 días del mes de Febrero del año dos mil diecisiete.


Firma del estudiante

Cédula: 1-1470 0801

CARTA DEL TUTOR

San José 30 de noviembre del 2016

Señores
Departamento de Registro
Universidad Hispanoamericana
S.O.

Estimados señores

La estudiante María Jesús Vargas Valverde, cédula de identidad 01-1470-0801, me ha presentado para efecto de revisión y aprobación el trabajo de investigación denominado: **APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ANDRAGOGÍA EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN DEL CENTRO DE SERVICIOS EN EL BID A PARTIR DEL III CUATRIMESTRE DEL 2016**, el cual se ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

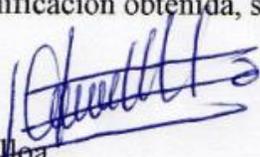
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del Problema, Objetivos, Justificación, Antecedentes, Marco Teórico, Marco Metodológico, Tabulación, Análisis de Datos, Conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

A	Originalidad del tema	10%	9
B	Cumplimiento de entrega de avances	20%	20
C	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	27
D	Relevancia de la Conclusiones y recomendaciones	20%	18
E	Calidad, detalle del Marco Teórico	20%	19
	TOTAL		93

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


Carlos H. Ulate Ulloa

Ced: 1-0675-0939

Carné Colegio Profesional: COLYPRO 66927

13 de febrero del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante María Jesús Vargas Valverde cedula 1-1470-0801 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ANDRAGOGÍA EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN DEL CENTRO DE SERVICIOS EN EL BID A PARTIR DEL III CUATRIMESTRE DEL 2016**", el cual han elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración con énfasis en Recursos Humanos

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.


Licda. Jessica Mayers Marin
Ced 9-0106-0748

CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 18 de febrero del 2017.

Señores
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Estimados señores:

Hago constar que he revisado el trabajo de **PROYECTO DE GRADUACIÓN (TESINA)** de la estudiante **MARÍA JESÚS VARGAS VALVERDE**, denominado **APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ANDRAGOGÍA EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN DEL CENTRO DE SERVICIOS EN EL BID A PARTIR DEL III CUATRIMESTRE DEL 2016**, para optar por el grado académico de **BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y he verificado que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los cánones establecidos por la **UNIVERSIDAD** para ser presentado como requisito final de graduación.

Atentamente,



Dr. Bolívar Bolívar Calvo
Carne: 2949
Colegio de Licenciados y Profesores
Cédula de Identidad: 2-279-320
e-mail: solyma@racsa.co.cr

Agradecimiento

Gracias a Dios, a mi madre y a todos los que me han ayudado en este proceso:

Carlos Ulate, Marisol Esquivel, Yamileth Valverde, Fiorelle Valerio, Natalia Cortes, Sheyris Marin, Sebastian Calvo, Ayrton Ramirez, Cesar Medina, Adriana Guzman, Marco Vinicio Valverde y Victoria Hernandez.

Dedicatoria

Primero a Dios, mi conciencia infinita, mi fuerza, quien me guía con amor y esperanza en el camino de la vida.

A mi madre, quien es mi mayor regalo y me ha apoyado con gran amor en cada paso que doy.

A mis tías y tíos, ejemplo de lucha y entrega.

A mi papá, quien me acompaña en mis decisiones.

A aquellos amigos que me impulsan a seguir y que hicieron muchas veces ligera la carga.

A mi jefa, por su valioso apoyo en este proceso.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I : EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	14
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	15
1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN Y SU IMPORTANCIA	19
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.5.1 Objetivo general.....	23
1.5.2 Objetivos específicos	23
1.5.3 Hipótesis	23
1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	24
1.6.1 Alcances	24
1.6.2 Limitaciones.....	25
1.6.5 Delimitación temporal	26
1.6.6. Objeto de estudio.....	26
CAPÍTULO II : CONTEXTO HISTÓRICO Y TEÓRICO	27
2.1. MARCO SITUACIONAL	28
2.1.2. Banco Interamericano de Desarrollo.....	28
2.1.2.1 Misión	29
2.1.2.2 Visión.....	29
2.1.3 Centro de Servicios en Costa Rica	29
2.1.3.1. Forma de operar del Centro de Servicios	31
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.2.1. La importancia de la capacitación.....	32
2.2.2 Capacitación como estrategia de progreso.....	34
2.2.3 Aporte del capacitador	36
2.3 ANDRAGOGÍA: ANTECEDENTES HISTÓRICOS	40

2.4. DIFERENCIAS ENTRE LA ANDRAGOGÍA Y PEDAGOGÍA	44
2.5 PRINCIPIOS DE LA ANDRAGOGÍA	48
2.5.1 Principio de horizontalidad	50
2.5.2 Principio de la participación	52
2.5.3 Características del participante adulto	53
2.6 EL FACILITADOR EN LA EDUCACIÓN DEL ADULTO	57
2.7 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	59
CAPÍTULO III : MARCO METODOLÓGICO	62
3.1 TIPO DE ENFOQUE DE LA INVESTIGACION Y PARADIGMA ...	63
3.1.1 Enfoque	63
3.1.1.1 Enfoque cuantitativo.	63
3.1.1.2 Enfoque cualitativo.....	63
3.1.1.3 Enfoque mixto	64
3.1.3 Encuadre paradigmático	65
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	65
3.2.1 Estudio exploratorio	66
3.2.2 Estudios descriptivos	66
3.2.3 Estudios correlacionales	66
3.2.4 Estudios experimentales.....	66
3.3 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	67
3.3.1 Fuentes primarias	68
3.3.2 Fuentes secundarias.....	68
3.4 SELECCIÓN DE MUESTREO.....	70
3.4.1 Población	70
3.4.2 Muestra.....	70
3.5 IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y RELACIÓN DE VARIABLES	71

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.	73
CAPÍTULO IV : ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	75
4.1 ANÁLISIS DE DATOS	76
4.1.1 Cuestionario.....	76
4.2.1 La observación.....	94
4.1.3 Grupo focal	96
CAPÍTULO V : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
5.1. CONCLUSIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS	111

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1. Distribución de Género</i>	77
<i>Gráfico 2. Estado Civil</i>	78
<i>Gráfico 3. Edad Actual</i>	79
<i>Gráfico 4 . Escolaridad</i>	80
<i>Gráfico 5. Ocupación</i>	81
<i>Gráfico 6. Manejo de Fuerzas Externas</i>	83
<i>Gráfico 7. Manejo de Diferencias de Aprendizaje</i>	84
<i>Gráfico 8. Manejo del Clima Laboral</i>	86
<i>Gráfico 9. Relación Facilitador - Aprendiz</i>	87
<i>Gráfico 10. Diagnóstico en las Necesidades de Aprendizaje</i>	88
<i>Gráfico 11. Formulación de Objetivos</i>	89
<i>Gráfico 12. Participación del Grupo</i>	90
<i>Gráfico 13. Aprendizaje Autoridigido</i>	91
<i>Gráfico 14. Métodos de Enseñanza</i>	93
<i>Gráfico 15. Participación del Grupo</i>	94

Índice de Figuras

<i>Figura 1 - Estructura del Centro de Servicios de Recursos Humanos</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2 - Estructura de Recursos Humanos</i>	<i>30</i>
<i>Figura 3 - Estructura de un Área de Capacitación</i>	<i>36</i>
<i>Figura 4 - Ejemplo de Áreas de Impacto y Competencias Requeridas por la Organización</i>	<i>39</i>

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Distribución de género</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 2. Estado Civil.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 3. Edad Actual.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 4. Escolaridad</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 5. Ocupación.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 6. Manejo de Fuerzas Externas.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 7. Manejo de Diferencias de Aprendizaje</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 8. Manejo del clima Laboral.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 9. Relación Facilitador – Aprendiz.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 10. Diagnóstico en las Necesidades de Aprendizaje</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 11. Formulación de Objetivos.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 12. Participación del Grupo</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 13. Aprendizaje Autoridigido.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 14. Métodos de Enseñanza.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 15. Participación del Grupo</i>	<i>93</i>

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El Banco Interamericano de Desarrollo es una entidad que se encarga de financiar proyectos que contribuyen al desarrollo económico y social de Latinoamérica y el Caribe. Esta institución se conforma de 48 países miembros entre ellos Costa Rica, sede que está compuesta por la "Representación" integrada por el Representante de país, el Director Ejecutivo, suplentes y los especialistas que acompañan los distintos proyectos.

Además, esta se caracteriza por tener el Centro de Servicios de Recursos Humanos, Tecnología y Finanzas creado en el 2010, para brindar estos servicios a los 48 países que integran el Banco. Esta operación ha crecido significativamente en los últimos años y participa en procesos administrativos para los más de dos mil empleados que conforman esta institución.

Dado que este proyecto se desarrollará en el área de atención de Recursos Humanos, se visualiza a continuación la estructura del equipo que brinda apoyo en estos temas:

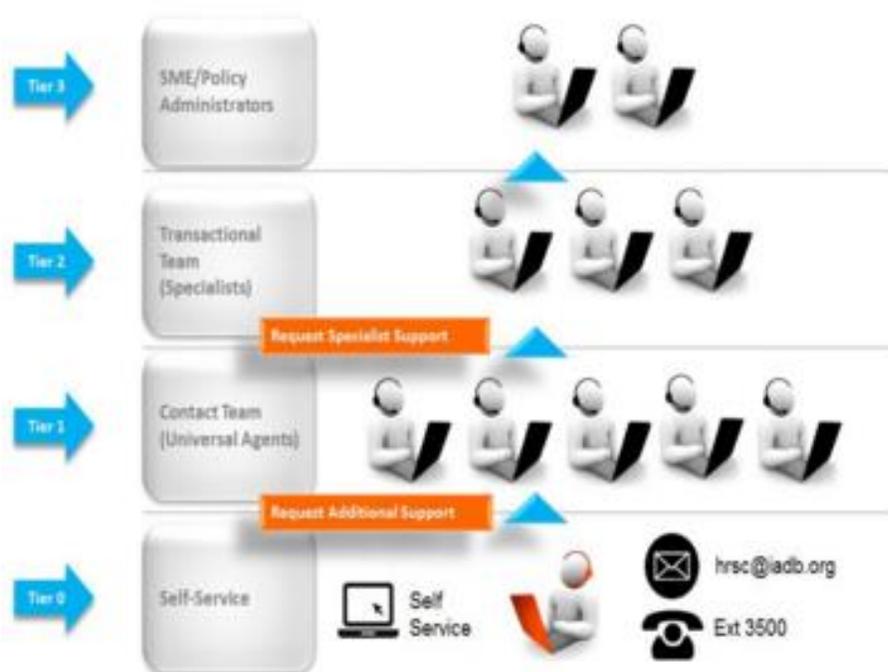


Figura 1 - Estructura del Centro de Servicios de Recursos Humanos

Fuente BID / HRD

Existe una estructura de varios niveles donde las consultas se extienden de acuerdo con su complejidad y cada tema es respaldado por un especialista con amplios conocimientos. El equipo de contacto "Tier 1" se encarga de resolver preguntas básicas y el equipo de transaccional "Tier 2" ejecutar acciones técnicas de su respectiva área. Por último, los expertos en la materia se encargan de problemas complejos y proponer cambios en las políticas de trabajo, este último equipo trabaja desde la sede del Banco en Washington DC.

Actualmente, el nivel transaccional o "*Tier 2*" se encarga de facultar con las habilidades necesarias al equipo de primer contacto, para atender las consultas de los funcionarios del Banco. Cada equipo cuenta con material creado por el líder para transmitir el conocimiento al equipo de "*Tier 1*" que es el primer punto de primer contacto al cliente.

Aunque el Banco cuenta con especialistas que brindan capacitación a distintas áreas en temas de desarrollo ambiental, social y de estructura en sus proyectos; no existe una debida estructura de capacitación a nivel de los servicios administrativos que brinda la sede en Costa Rica a los más de dos mil empleados que conforman esta institución.

Es aquí donde es necesario dotar de las herramientas necesarias a los especialistas de Recursos Humanos, ubicados en Costa Rica para desarrollar en las nuevas contrataciones y existentes habilidades para la mejora del departamento y la atención de los clientes internos.

1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En un ambiente cambiante en aspectos como tecnología, política y cultura, se demanda de las organizaciones adaptar los procesos existentes a las exigencias que presenta el medio. Las capacitaciones son una herramienta que permiten desarrollar al personal en su máximo potencial, motivarlo y aumentar su creatividad.

Según Chalofsky (2000), "...basado desde una perspectiva humanista, el concepto de DRH es multidimensional, transformacional y se expresa por medio de la capacidad

individual de hallar un significado a la vida cotidiana y en la capacidad de crear un mundo significativo” (Campos, 2007, p. 4).

Por lo anterior, la formación académica dentro de una compañía debe ir adaptado a las necesidades organizacionales y, además, individuales, para que los colaboradores de una empresa encuentren en su trabajo una herramienta que les permite adaptarse y desarrollarse en otras áreas.

El término andragogía fue introducido en América por Malcolm Knowles, en 1984, aunque ya se había utilizado en Europa desde 1833 para referirse al “arte y ciencia de ayudar a los adultos a aprender (Lifshitz, 2004, p. 155).

Carballo (2007) menciona:

La Andragogía ha sido descrita como una ciencia (Adam, 1970), un conjunto de supuestos (Brookfield, 1984), un método (Lindeman, 1984), una serie de lineamientos (Merriman, 1993), una filosofía (Pratt, 1993), cuerpo, campo de conocimiento, disciplina (Brandt, 1998), una teoría (Knowles *et al.*, 2001), y como proceso de desarrollo integral del ser humano (Marrero, 2004), un modelo educativo (UNESR, 1999a). (Carballo, 2007, pág. 191).

Para Knowles *et al.* (2001), la Andragogía ofrece los principios fundamentales que permiten el diseño y conducción de procesos docentes más eficaces, en el sentido de que remite a las características de la situación de aprendizaje y, por tanto, es aplicable a diversos contextos de enseñanza de adultos como, por ejemplo, la educación comunitaria, el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones y la educación universitaria, que es el caso del estudio (Carballo, 2007, pág. 191)

Con respecto a la definición anterior, puede entenderse el Desarrollo de Recursos Humanos como una relación de la organización con el medio, siendo el recurso humano el factor más importante en este proceso, ya que puede contribuir con sus experiencias y conocimientos técnicos en este proceso

Tal como lo expresa Otaiza (2005), “...la Andragogía se erige como un camino expedito para un desarrollo (en el presente caso organizacional) sustentado en el ser humano, en sus valores, en sus inmensas posibilidades de construir un mundo mejor” (p. 277).

Con los conceptos propuestos, se trata de justificar la validez de la Andragogía en el aprendizaje de adultos como método que en contraposición de los métodos pedagógicos, conoce las características del participante adulto y las utiliza para desarrollar su mayor potencial en un proceso de formación. Para lograr esto es necesario conocer el bagaje histórico de los participantes y con este construir el conocimiento al que quiere llegarse.

1.3. JUSTIFICACIÓN Y SU IMPORTANCIA

Como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010) “...es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones (el ¿para qué? y/o ¿por qué? del estudio) (pág. 39). La importancia de la justificación de este proyecto, es que mediante los criterios que se establecerán, logrará valorarse la utilidad del estudio propuesto.

El impacto social, las implicaciones prácticas, su aporte en otras áreas y durante en el desarrollo de la información, ayudarán a entender si los resultados pueden aplicarse

o, de lo contrario, brindará una explicación a los fenómenos presentados. La siguiente justificación ayudará a esclarecer las razones de esta investigación.

La necesidad de capacitar es constante, porque el medio en el que opera una empresa nunca es estático, por una parte la globalización contribuye a la competencia y a la búsqueda de ideas innovadoras para el éxito en el mercado. Desde un punto de vista interno, factores como la rotación del personal, la evaluación de desempeño y cambios de conducta conllevan a una renovación y adaptación constante de los procesos en las organizaciones.

Sin embargo, se encuentra, en muchas ocasiones, un fracaso en el resultado de los objetivos de la capacitación, esto porque las necesidades no se encuentran bien definidas, hay falta de metodología en la capacitación, y no se desarrollan bien los temas de esta. Como resultado de un mal sistema, los integrantes de una organización inician desmotivados y sin posibilidades de aportar sus ideas

En el Centro de Servicios de Recursos Humanos del BID, la operación ha crecido considerablemente aumentando los procesos que se llevan a cabo en Costa Rica y como consecuencia su personal. Además, se ha implementado sistemas modernos como plataforma de la información, lo que ha requerido un constante aprendizaje por parte del equipo.

Este proceso ha puesto en evidencia como algunas personas logran aprender y adaptarse a estos cambios y contrario a esto, los obstáculos que se presentan para otros trabajadores, porque no existe forma organizada de capacitación que se adapte a las características individuales de sus participantes.

Por esto, pretende investigarse los principios de la Andragogía, para adaptarlos a los procesos de capacitación del Centro de Servicios en el área de Recursos Humanos y así alinear este proceso educativo a las características equipo. Asimismo, tomando en consideración su participación pretende mejorarse el desempeño y la atención a los clientes internos.

Toba y Gil (2009) plantean:

Partiéndose de una visión andragógico gerencial, es posible echar andar en el seno de las organizaciones tradicionales, mecanismos tendentes a ponerlas a tono con los requerimientos del mundo complejo, y que se erijan, a su vez, en senderos por medio de los cuales puedan concretarse otros desafíos, otros retos, que hagan de cada intento una chispa que encienda la necesidad de seguir marchando hacia la conquista de los sueños (p. 412).

La relevancia en el estudio de este tema, es lograr un cambio de cultura que impacte el desempeño de los colaboradores del departamento, mediante un estudio detallado de esta teoría junto con los procesos actuales. Pretende forjarse el conocimiento de los colaboradores mediante una participación que les permita tomar el control de la mayor parte de su aprendizaje para que así, se logre la toma de decisiones de forma proactiva de acuerdo con las necesidades presentes en la organización y escenarios a futuro.

Por otra parte, aunque el enfoque de este estudio sea específicamente para ser aplicado en las capacitaciones, dar a conocer esta teoría a quienes conforman el Centro de Servicios, permitirá llenar un vacío en el conocimiento del trato con adultos y

esto tiene una relevancia importante en la atención que se brinda a los clientes internos. Es decir, permitirá una mejor interacción con aquellas personas que solicitan la colaboración del departamento en distintos temas.

En las diferencias individuales de los participantes adultos, pueden encontrarse habilidades y preferencias de trabajo que dan cabida a lo novedoso y es importante saber los distintos caminos que llevan a la mejora continua. El cambio en las prácticas pedagógicas que se han utilizado para educar a adultos, podría ser el camino para la mejora continua en una organización y conduce a un cambio positivo en la actitud de los participantes.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Torres (2010) indica que *"...problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por lo tanto, de estudiar"* (p. 88). Por lo que se plantea lo siguiente:

¿Cuáles son los principios de Andragogía que deben aplicarse en las capacitaciones del Centro de Servicios en el área de Recursos Humanos del Banco Interamericano de Desarrollo a partir del III cuatrimestre del 2016?

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

- Investigar los principios de Andragogía en las capacitaciones del Centro de Servicios de en el área de Recursos Humanos del Banco Interamericano de Desarrollo a partir del III cuatrimestre del 2016.
- Elaborar una serie de recomendaciones que adapten los principios de Andragogía en las capacitaciones del Centro de Servicios de en el área de Recursos Humanos del Banco Interamericano de Desarrollo a partir del III cuatrimestre del 2016.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las acciones concretas que realiza el Centro de Servicios de Recursos Humanos del BID en la formación de sus empleados.
- Analizar las acciones concretas que realiza el Centro de Servicios en el área de Recursos Humanos, tomando en consideración los principios de horizontalidad y de participación.
- Determinar como la horizontalidad y la participación se adaptan a los procesos de capacitación.

1.5.3 Hipótesis

Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que "Al formular las hipótesis volvemos a evaluar nuestro planteamiento del problema" (p. 94), es decir, como la

consideran algunos autores es el método de comprobación de una posible solución al problema.

Por medio de la hipótesis, podrá comprobarse si existe una relación entre los programas de capacitación y la Andragogía para la mejora dentro de una organización.

Por esto, se plantea como hipótesis:

Los principios de Andragogía que deben aplicarse en los procesos de capacitación del Centro de Servicios de Recursos Humanos son:

- La Horizontalidad
- La Participación

1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 Alcances

Esta investigación pretende proporcionar una herramienta de educación que busca hacer coincidir las actitudes individuales con las metas de la organización mediante los principios de la Andragogía.

Su alcance es propicio para el equipo de trabajo, ya que mediante el reconocimiento de sus destrezas y habilidades individuales además de la participación en el desarrollo de objetivos organizacionales, encontrará motivación y pertenencia a la organización.

Además, mediante la implementación de estos principios podrá desarrollarse trabajadores que son protagonistas de su propio aprendizaje y de los mejores métodos para adquirir y aplicar el conocimiento.

Si la organización construye objetivos bien definidos y combina esto con la experiencia que ya tiene cada integrante del equipo, se logrará promover la creatividad y las relaciones positivas.

Por último, mediante el conocimiento de la Andragogía por parte de los trabajadores, pretende crearse conciencia en la forma en que también se da el servicio al cliente.

1.6.2 Limitaciones

La principal limitación para aplicar los resultados de esta investigación es el desinterés de las personas que no consideran prioritario la formación y participación del recurso humano, ya que para aplicar los principios de Andragogía, los formadores deben contar con credibilidad y preparación en este proceso.

Otra limitación es que no haya una participación positiva por parte de quienes están en el proceso de aprendizaje por falta de motivación, recursos materiales o por la organización del tiempo.

1.6.3. Aporte del investigador

Por medio de esta investigación se plantea cómo los principios de participación y horizontalidad de andragogía, se integran a los procesos de capacitación del Centro de Servicios de Recursos Humanos del BID.

1.6.4. Delimitación espacial

Esta investigación se llevará a cabo en el Centro de Servicios de Recursos Humanos del Banco Interamericano de Desarrollo, ubicado en San Rafael de Escazú en el Centro Corporativo Cedral, segundo piso.

1.6.5 Delimitación temporal

A partir del tercer cuatrimestre del 2016.

1.6.6. Objeto de estudio.

Aplicar los principios de participación y horizontalidad de Andragogía, en los procesos de capacitación del Centro de Servicios.

CAPÍTULO II

CONTEXTO HISTÓRICO Y TEÓRICO

2.1. MARCO SITUACIONAL

2.1.2. Banco Interamericano de Desarrollo

El Banco Interamericano de Desarrollo es una entidad financiera creada en 1959 en el seno de la Organización de Estados Americanos, esta se encarga de financiar proyectos para el desarrollo económico y social en el área de Latinoamérica y el Caribe. *“Los temas actuales prioritarios del Banco incluyen tres retos de desarrollo - inclusión social e igualdad, productividad e innovación e integración económica - y tres temas transversales - igualdad de género, cambio climático y sostenibilidad ambiental, y capacidad institucional y estado derecho”* (Banco Interamericano de Desarrollo, BID, 2016).

El BID está compuesto por 48 países miembros, con sede en Washington DC y 2000 empleados directos más la fuerza complementaria. Sus servicios son de donaciones y préstamos acompañados con asistencia técnica a gobiernos centrales, provincias, municipios, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales.

Una de las sedes del BID se encuentra ubicada en Costa Rica, con Fidel Jaramillo como el Representante de País. La perspectiva para el país se plantea de la siguiente manera:

El Banco apoyará al país a cumplir con los objetivos trazados en su Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018, así como los planteados en la Estrategia Institucional del BID. Para ello, la acción del Banco se focaliza en cuatro objetivos estratégicos: apoyar la sostenibilidad fiscal y la eficiencia del

gasto, (ii) mejorar la calidad, eficiencia y sustentabilidad de la infraestructura productiva, (iii) fortalecer la competitividad de las Pymes y (iv) fortalecer la estrategia de capital humano (Banco Interamericano de Desarrollo)o. (BID, 2016).

2.1.2.1 Misión

Acompañamos a los países de LAC en sus esfuerzos para institucionalizar la **transparencia** en la gestión, facilitar la **rendición de cuentas** y consolidar mecanismos de prevención y control de la **corrupción**, construyendo capacidad, generando y diseminando conocimiento relevante y ofreciendo asistencia técnica y financiera (BID, 2016).

2.1.2.2 Visión

Consolidar un área de trabajo de excelencia que posicione al BID como socio relevante en la región y en la comunidad internacional en políticas de transparencia, rendición de cuentas y anticorrupción (BID, 2016).

2.1.3 Centro de servicios en Costa Rica

El Centro de Servicios fue fundado el 15 de julio del 2010 para proveer respaldo técnico por medio de especialistas dedicados a departamentos y países específicos en temas de Recursos Humanos, Tecnología y Finanzas.

Este proyecto se desarrollará con el equipo brinda apoyo en temas de Recursos Humanos. Este equipo brinda apoyo a todos los países y departamentos del Banco, los cuales se componen por la presidencia y el directorio ejecutivo. Posteriormente, se divide en 3 vicepresidencias; en color amarillo se encuentra la Vicepresidencia de Países, el color celeste representa la Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento donde se encuentran todos los especialistas que acompañan los distintos proyectos y, por último, el color verde representa la Vicepresidencia de Finanzas y Administración donde se encuentra el Centro de Servicios.

El equipo en Costa Rica es el primer punto de contacto en temas de beneficios, visas G4 y servicios relacionados, reubicación, cartas de verificación, generación de contratos, evaluación de desempeño y otras preguntas relacionadas con la División de Liderazgo y Desarrollo de empleados, División de Compensación, Beneficios y servicios de Recursos Humanos y, por último, la División de Gestión del Talento como se presenta en la siguiente estructura:

Acerca de HRD - Estructura

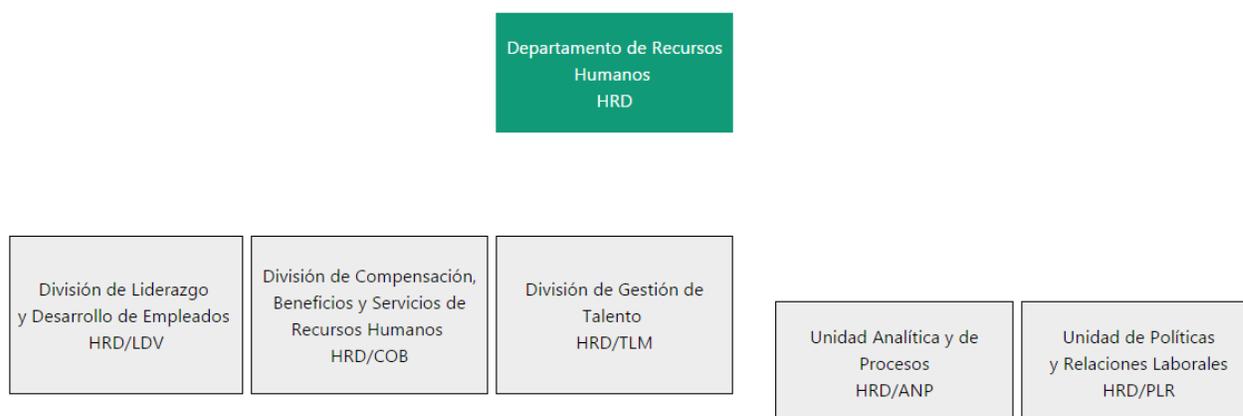


Figura 2 - Estructura de Recursos Humanos

Fuente: BID HRD

2.1.3.1. Forma de operar del Centro de Servicios

El Departamento de Recursos Humanos describe la estructura del HRSC por sus siglas en inglés "*Human Resources Service Center*" de la siguiente manera:

El HRSC se basa en una estructura de varios niveles donde los temas se extienden con base en la complejidad y los temas son respaldados por especialistas con amplios conocimientos en un área específica. Esto garantiza el apoyo a los usuarios y a las unidades del negocio desde el comienzo a fin, confiando en el equipo de contacto para resolver preguntas básicas, el equipo transaccional para ejecutar las transacciones y los expertos en la materia para la gestión de problemas complejos y proponer posibles cambios a las políticas" (BID HRD 2016).

La imagen a continuación muestra la estructura actual del Centro de Servicios, cabe destacar que tanto el nivel de contacto como el nivel transaccional se encuentran ubicados en Costa Rica y los expertos en Estados Unidos. El nivel transaccional ha sido capacitado en la sede del Banco, transmitiendo esta información al equipo de contacto que, generalmente, son las personas de primer ingreso y, además, las que atienden las consultas generales en todos los temas.

Es el equipo transaccional y contacto del HRSC, con el que pretende desarrollarse este proyecto, esto por los múltiples temas que deben conocer para ser el primer contacto del cliente interno. La importancia de que el equipo en Costa Rica desarrolle

herramientas de aprendizaje permite no solo la motivación, el sentido de pertenencia y participación de esta población, sino también permitirá utilizar los principios andragógicos en el servicio que se brinda a los funcionarios del Banco.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. La importancia de la capacitación.

Invertir esfuerzos en el desarrollo del personal es una de las herramientas más poderosas de las organizaciones para cumplir con las exigencias que presenta el medio. La formación académica constante se ha vuelto crucial, porque la tecnología avanza rápidamente y los trabajadores actuales buscan desarrollarse no solamente en su puesto de trabajo, sino también desean ampliar y perfeccionar habilidades que les permita adaptarse a distintos ámbitos como el académico, económico, personal y, por supuesto, profesional.

Por esto, los ambientes laborales se han convertido también en un campo académico, orientados no solo a la práctica profesional, sino también a los intereses de aprendizaje de los trabajadores. Esta perspectiva impulsa a los individuos a lograr su máximo potencial y a crear ideas innovadoras.

Puchol (2012) en su libro "*Dirección y Gestión de Recursos Humanos*" indica:

"Por otra parte, los directivos de las empresas del siglo XXI estarán afectados por los *nuevos valores* que van a influir en la manera de dirigir. Estos valores son: autonomía, participación, trabajo en equipo, orientación a necesidades,

desarrollo de la personalidad, creatividad, capacidades de compromiso, descentralización, etc., en lugar de los valores predominantes hasta el momento: disciplina, obediencia, jerarquía, resultados, eficiencia, poder, centralización...” (Lagunes, 2016, p.199).

La capacitación de personal es una forma de desarrollar equipos de trabajo de calidad que muestren entusiasmo y satisfacción en el trabajo. Siendo el recurso humano el factor más importante de una empresa y el motor hacia el éxito, es importante que las organizaciones influyan mediante herramientas como la capacitación para la motivación y al crecimiento dentro esta.

Chiavenato manifiesta que: “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspecto” (Lagunes, 2016).

Por otra parte, a medida en que se cumplan los objetivos establecidos, las compañías estarán alcanzando el éxito en sus capacitaciones, tal y como lo describe Werther 1999, “Es una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual” (Lagunes, 2016, p. 13).

El desarrollo de esta actividad debe ir acompañado por una estructura previamente definida de acuerdo con los objetivos organizacionales. Alles (2011) define capacitación de la siguiente forma:

“Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso con fechas y horarios conocidos y objetivos determinados.

Su formato más frecuente es lo que cotidianamente se conoce como “curso” una actividad donde un profesor o instructor transmite una serie de conocimientos a un público al que se denomina “participantes” (p. 74).

2.2.2 Capacitación como estrategia de progreso

La capacitación de personal es una de las fases más importantes en el proceso de Recursos Humanos, esta etapa prepara al personal a enfrentar las exigencias del entorno, por eso, una buena gestión de esta etapa impulsará al equipo a tomar acciones en los retos, alineadas a las metas organizacionales.

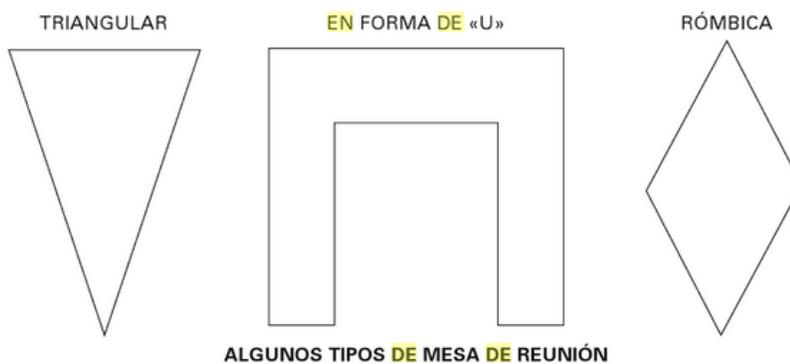
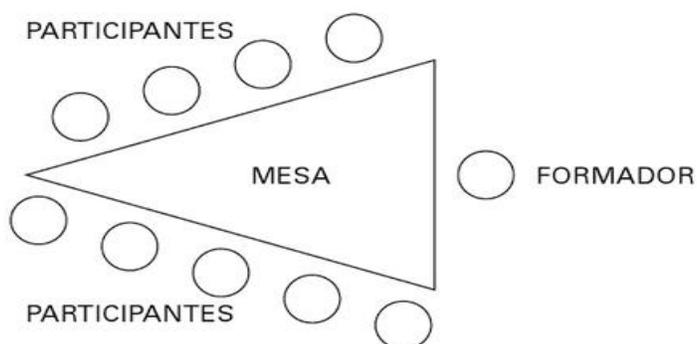
Debe dotar al personal de la formación adecuada en forma constante y para esto debe conocerse las características individuales que puede aportar cada individuo en este proceso de constante aprendizaje. Cuando la organización se preocupa por crear un programa de capacitación con objetivos bien definidos y con los recursos necesarios, tomando en consideración la participación del equipo, se desarrollarán destrezas que serán una herramienta competitiva para la empresa.

Con los nuevos avances es necesario mantener una gestión eficaz de personal para obtener sus ventajas. Es aquí donde los recursos que se utilicen y la metodología tiene que ser lo más asertiva posible para mantener el éxito. Puchol (2010) indica que “...el adulto aprende mucho mejor cuando la formación se imparte utilizando metodología activa, participativa, grupal, individualidad y con apoyo de medio audiovisuales” (p. 200).

En la interrelación de los objetivos personales y los de la organización, no puede dejarse de lado las habilidades y la experiencia del personal, así como las técnicas y los recursos disponibles en la empresa. Por esto, el ambiente debe propiciar que todos los individuos participen de una manera activa, tomando en consideración las diferencias que existen entre una persona y la otra.

Puchol (2010) muestra en la imagen a continuación cómo este proceso de formación debe colocar al líder como igual a sus participantes, tomando en consideración que cada persona presente en una capacitación puede brindar un aporte valioso para la mejora de los procesos de una compañía.

SI



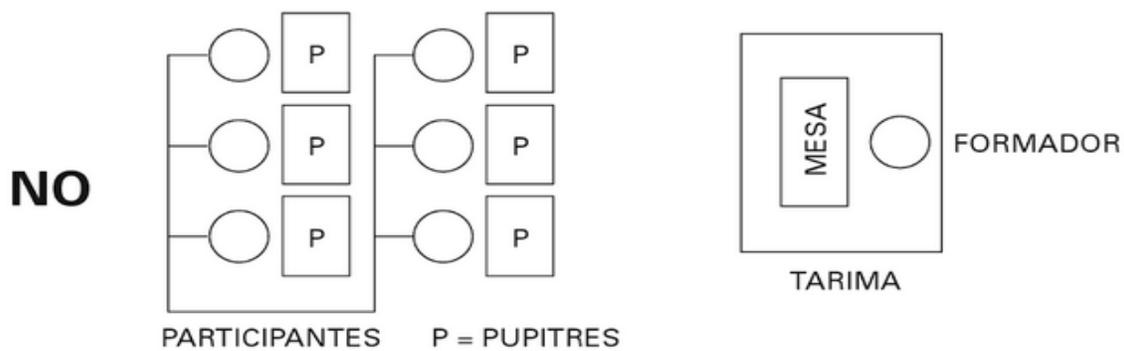


Figura 3. Estructura de un área de capacitación

Fuente: Puchol, 2010, p.181

Con las imágenes anteriores se fomenta el aprendizaje en equipo, tal y como lo comenta Alles (2011) “...*el aprendizaje en equipo se potencia cuando los miembros del equipo aprenden de las experiencias de los demás integrantes. El experto transmite su experiencia al más joven y todos en conjunto trabajan mancomunadamente para alcanzar los objetivos fijados*” (p. 51).

2.2.3 Aporte del capacitador

La persona encargada del desarrollar la capacitación es el pilar en el crecimiento del equipo, porque es de suma importancia que esta persona sea capaz de crear un espacio donde fomente la participación activa de todos los integrantes. En este espacio de aprendizaje, tanto el líder como el equipo comparten sentimiento y experiencias vividas del pasado o presente que deben ser consideradas en el desarrollo de la información.

En la revista electrónica "*Actualidades Investigativas en Educación*", Artavia Granados (2005) menciona la importancia de la creación de este ambiente propicio para la participación de todos:

Para ello es preciso implementar estrategias de enseñanza y aprendizaje que procuren procesos constructivos, donde el estudiante sea el propio constructor de su conocimiento, el cual, por lo tanto, va a resultar, significativo. Tal y como menciona Molina (1997, p. 135) el aprendizaje significativo "*...implica partir de la realidad del alumno e impulsarlo a desarrollar su potencial de aprendizaje*". Ahora bien, para alcanzar este tipo de proceso educativo, es preciso que se implementen momentos y metodologías que promuevan una participación horizontal de todos los participantes. (p.13)

Para desarrollar dichas condiciones, quien esté encargado de ampliar el conocimiento y participación del equipo debe tener claro su objetivo. Alles (2011) define la función del entrenador de la siguiente forma:

"Capacidad para formar otros tanto en conocimientos como en competencias, Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica cotidiana. El desarrollo a lograr en otros sería sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro" (p. 33).

Puchol (2012) menciona las características que debe poseer una persona encargada de formar equipos de trabajo, estos aspectos personales se mencionan a continuación:

- Concepción optimista de la naturaleza humana, gusto por la vida, optimismo que le lleve a pensar en los cambios posibles.
- Buen comunicador como emisor y receptor
- Metódico, lógico y ordenado, pero al mismo tiempo, capaz de improvisar, o de sacrificar una sesión cuidadosamente preparada, si el grupo no está receptivo o plantear una alternativa interesante.
- Extrovertido, empático, enérgico y activo, con gusto por las relaciones interpersonales, y con capacidad para integrarse en grupos muy diferentes.
- Capacidad de contacto.
- Buen sentido del humor, ameno, capaz de introducir oportunamente un chiste, pero sin convertirse en bufón.
- Conocedor de las técnicas de conducción de grupos, sin olvidar que estos están compuestos por individualidades diferentes (p. 175).

Con las características anteriores, se denota la importancia de la comunicación por parte de la persona a cargo, así como el entendimiento de las señales verbales y corporales del grupo para así entender las necesidades que pueden presentar en este proceso. Toba Igualada y Gil Otaiza (2010) reiteran en la importancia del clima en el proceso de capacitación de la siguiente forma:

Ser un espacio universal, para el crecimiento compartido, en el que converjan de manera dialógica y sinérgica, las necesidades y las aspiraciones de la organización, con las necesidades y las aspiraciones de su talento humano, de tal forma que se establezcan los vasos comunicantes entre el interior corporativo y el contexto social, y que estos vínculos les permitan a dichos entornos, interactuar, interrelacionarse, participar de manera horizontal, activa y responsable en la búsqueda consensuada de soluciones permanentes a los problemas, (p. 410).

Como resultado de la implementación de estas prácticas y técnicas se logrará cumplir de forma eficaz y eficiente los objetivos organizaciones y la integración del personal con la compañía. La imagen a continuación describe las competencias que deberían alcanzar.

EJEMPLO DE ÁREAS DE IMPACTO Y COMPETENCIAS REQUERIDAS POR LA ORGANIZACIÓN		
Gestión personal <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Autoconfianza. • Integridad. • Identificación con la compra. Solución de problemas <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Búsqueda de información. 	Logro <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro. • Iniciativa. Gestión del equipo <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas. • Dirección de personas. • Liderazgo. • Trabajo en equipo. 	Influencias <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente. • Comprensión interpersonal. • Conocimiento organizativo. • Impacto e influencia. • Desarrollo de interrelaciones.

Figura 4. Ejemplo de áreas de impacto y competencias requeridas por la organización

(Jiménez, 2016, p. 92)

Este proceso de aprendizaje en el que se integra un colaborador a la cultura organizacional debe ser recíproco a las metas personales, ya que el ser humano encuentra motivación en su trabajo siempre y cuando sienta que este contribuye a su carrera laboral como *“camino que una persona recorre a lo largo de su vida laboral, dentro del ámbito de una o varias organizaciones”* (Alles, 2011, p. 82)

2.3 Andragogía: Antecedentes Históricos

El aprendizaje a lo largo de la existencia ha sido una herramienta para el desarrollo de la sociedad que avanza junto con la globalización para dar conocimientos y competencias a las personas con el fin de mejorar sus vidas.

Knowles (2001) hace referencia a grandes aportes desde tiempos antiguos:

Es en particular sorprendente esta carencia de investigaciones en el ámbito educativo cuando todos los grandes maestros de los tiempos antiguos – Confucio y Lao Tse, en China, los profetas hebreos y Jesús en los tiempos bíblicos, Aristóteles, Sócrates y Platón en Grecia Antigua y Cicerón, Evelio y Quintiliano en la antigua Roma – fueron profesores de adultos, no de niños (p. 39).

Posteriormente, mientras se exploraba la Pedagogía, Alexander Kapp había utilizado este término:

“Kapp utilizó el término en una descripción que hizo de la teoría educativa de ese gran filósofo griego Platón. La educación comienza con el propedéutico (antes

del nacimiento); luego continua con la educación para niños, pedagogía y esta, a su vez, encuentra su realización y perfección necesaria en la educación de adultos: andragogía" (Felix Adam "Andragogía, Ciencia de la Educación de Adultos", citado por Solano, 1970, p. 7).

Además, algunos de los aportes más importantes en la teoría del aprendizaje la brindó John Dewey, quien indica la relación entre la motivación del individuo y el aporte de recursos que pueden ayudar a desarrollar su capacidad.

"Un interés, según Dewey (1897), esconde una potencialidad, además de constituir un criterio para la elección de los materiales con los que puede trabajarse de manera más fructífera. Ignorar los intereses de los alumnos no es un asunto baladí para Dewey, ya que puede llevar a suprimir la curiosidad intelectual y la iniciativa" (Sánchez, p. 50).

Según el libro *Andrología el aprendizaje de los adultos*, al comienzo de la Segunda Guerra Mundial se demostró que el interés que poseen los adultos por aprender un tema específico es motor del proceso de aprendizaje (Knowles, 2001). Posteriormente, publicaciones como "*The Meaning of Adult Education*" dan forma al concepto de Andragogía, indicando lo siguiente:

El enfoque de la educación para adultos constará de situaciones, no de temas. Nuestro sistema académico ha crecido en reversa: los temas y los maestros constituyen el punto de partida, los aprendices vienen después.

En la educación convencional, al aprendiz se le pide que se ajuste a un currículo establecido; en la educación para adultos el currículo se elabora según las

necesidades y los intereses de los aprendices. (Lindeman, 1926, citado por Knowles, p.41)

Knowles introdujo el tema de aprendizaje de adultos en la década de 1970 en Estados Unidos, siendo uno de los más destacados especialistas. Además, existe la contribución de Edward Linderman quien define la educación de adultos como:

“...una aventura de cooperación en el aprendizaje informal no autoritario, cuyo propósito principal es descubrir el significado de la experiencia; una búsqueda de la mente, que profundiza hasta las raíces de las ideas preconcebidas que orientan nuestra conducta; una técnica de aprendizaje para los adultos, que hace la educación coextensiva con la vida y por lo tanto, exalta la propia vida hasta el nivel del experimento” (Linderman, 1925, citado por Solano, p. 200).

Asimismo, Después de la Segunda Guerra Mundial el término cobró fuerza cuando Heirich Hanselman lo utilizó y al mismo tiempo, en América Latina el profesor venezolano Félix Adam fue quien impulsó el término, nombrado como el Padre de la Andragogía en América Latina. Este experto da la siguiente definición:

“La Andragogía es la ciencia y el arte de instruir y educar permanentemente al adulto en función de su vida intelectual, cultural, ergológica y social” (Solano, 2015, p. 1).

No puede dejarse de lado el aporte valioso de la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura Unesco, institución que refuerza el

acceso a la educación y en el tema de la formación de adultos esta organización ha contribuido con múltiples conferencias.

Las Confinteas (del francés *Conférence Internationale sur l'Éducation des Adultes*) se han establecido como los espacios más influyentes en el ámbito internacional de la educación de adultos. En los últimos sesenta años, esas conferencias han constituido el foro de debate y de definición de las grandes directrices y políticas globales de la educación de adultos para el periodo entre una conferencia y la siguiente. (Unesco, 2014, p. 9)

El Informe de síntesis de la Conferencia Internacional de Educación de Adultos Elsinor (Dinamarca), 19-25 de junio de 1949, indica que la responsabilidad profesional de la educación de adultos debe considerarse de la siguiente manera:

- a) La orientación profesional. No se trata de una tarea específica de la educación de adultos. Sin embargo, en el trabajo general de la readaptación, que está comprendida en la educación de adultos, no puede pasarse por alto la importancia de armonizar al individuo con su trabajo.
- b) La formación profesional. Algunas personas tienen que ser llevadas al nivel de educación necesario para participar en cursos técnicos o comerciales.
- c) Cursos de actualización. Una vez más, quizá, haya que recurrir a las instituciones en que la enseñanza no se limite a los adultos. La responsabilidad de la educación de adultos consiste en asegurarse de que se satisfacen las necesidades existentes.
- d) La profesión como medio de cultura. Muchas personas desean estudiar la relación entre su propia tarea y otras tareas dentro de la misma profesión, las relaciones más amplias entre las profesiones o, más en general, el problema universal de la

organización de los recursos materiales para satisfacer las necesidades humanas. Esto plantea el problema de la creación de un humanismo alrededor y dentro de la propia ocupación (Unesco, 2014, p. 92).

En la actualidad, muchas universidades alrededor del mundo imparten en sus programas de educación la Andragogía, lo que conlleva a entender que esta teoría sigue activa con el objetivo principal de sacar el mayor potencial del adulto en su constante aprendizaje. En nuestro país, se desarrolla este tema en los programas de educación, tomando en consideración que gran parte de los estudiantes actuales cuentan con experiencia laboral que puede brindar una contribución valiosa en su educación y viceversa.

2.4. Diferencias entre la andragogía y pedagogía

Es necesario analizar la perspectiva de la pedagogía y la andragogía para entender lo que cada una puede aportar, ya que ambos modelos tienen como objetivo común ampliar o transformar conductas, formas de pensamiento del ser humano como sujeto de estudio. Su comparación permite entender las diferencias que cada etapa del ser humano marca en la adquisición de conocimiento (Solano, 2015, p 49).

Pedagogía	Andragogía
Supone un "auditorio cautivo una atención obligatoria, sin considerar el interés	Supone que el interés de los estudiantes debe ser "capturado" o ellos no atenderá las sesiones de aprendizaje.
Reconoce que el auto concepto de un	Reconoce que el autoconcepto de un

niño es aquel de una persona dependiente, con necesidad de dirección por parte de un adulto.	adulto es aquel de una persona madura, independiente, capaz de autodirección.
Visualiza al profesor como poseedor de conocimientos superiores e impartiendo estos conocimientos al estudiante.	Visualiza al estudiante como poseedor de una relación recíproca con el profesor y con otros estudiantes.
Ve la experiencia de la vida de los niños como de poco valor en el proceso de aprendizaje	Ve la experiencia de la vida de los adultos como vasta, variada y que contribuye ricamente al proceso de aprendizaje.

Ve los conocimientos acumulados y la experiencia del profesor y de otros adultos como todos importantes y como el recurso básico para aprender.	Ve los conocimientos acumulados y la experiencia de la vida de todos los estudiantes, así como los del profesor, como recursos valiosos para aprender.
Insiste en que los profesores decidan tanto los contenidos (lo que será aprendido) como el proceso de aprendizaje.	Permite al estudiante seleccionar los contenidos y el proceso de aprendizaje, los contenidos y el proceso están basados en los intereses y necesidades individuales.
Ve a la educación como preparación para el futuro, teniendo al estudiante listo para hacer o lograr algo.	Ve a la educación como un proceso para “resolver problemas” en el presente, para hacer algo relevante a la

	situación actual del estudiante
Visualiza la función básica del profesor como la de administrar los contenidos y la situación de aprendizaje, y la de controlar la conducta del estudiante.	Visualiza la función básica del profesor o capacitador como la de guiar el proceso de aprendizaje, pero no la de controlar la conducta de la mayoría de los aspectos.
Tiene poca o ninguna preocupación acerca de cómo se siente el educando acerca del material aprendido, solamente que sea bien aprendido.	Tiene gran preocupación por como el educando se siente acerca del contenido, así como del proceso de aprendizaje y considera importantes para la retención de aprendizaje.
Considera al educando como incapaz de evaluar, ya sea la utilidad de aprendizaje pasado como su propia necesidad de futuro aprendizaje.	Considera al educando como que está continuamente evaluando la utilidad del aprendizaje pasado y evaluando su propia necesidad de futuros aprendizajes.

Como parte de los métodos andragógicos se recomiendan aquellos que permitan la socialización y el reconocimiento de nuevas ideas, por esto, se recomienda actividades en grupos pequeños que permita esta interacción. Esta participación le permitirá al estudiante desarrollar un rol dentro del grupo y mediante técnicas como mesas redondas, análisis de procesos, evaluación de desempeños, casos, tomas de decisiones se puede explorar las fortalezas de los integrantes.

La dinámica de trabajo en equipo le permite al estudiante la resolución de desacuerdos y roles como se experimenta en la sociedad. Esto le permite al participante enfrentar situaciones como diferentes culturas, pensamientos, credos y formas de expresión que son de mucha utilidad a lo largo del proceso de aprendizaje.

Existe una serie de objetivos que deben ser tomados en cuenta en el momento de aplicar las técnicas de enseñanza:

- A. El aprendizaje es un proceso activo y los adultos prefieren participar activamente, por tanto las técnicas que entrañan una participación de este tipo permiten un aprendizaje más rápido.
- B. El conocimiento aprendido que sea aplica en seguida se retiene durante más tiempo y es más susceptible de uso inmediato que el que no se utiliza, por lo tanto, deben emplearse técnicas que estimulen la aplicación inmediata del material nuevo, en forma práctica.
- C. El aprendizaje en grupo es más eficaz que el individual, por consiguiente las técnicas que se basan en la participación en un grupo, son más efectivas que las que se aplican a individuos como unidades aisladas.
- D. El aprendizaje debe ser fijado, por lo cual han de utilizarse técnicas que procuren ese objetivo.
- E. El aprendizaje de materiales nuevos se facilita cuando se relaciona con lo que ya se conoce, por consiguiente deben utilizarse técnicas que ayuden al adulto a establecer esta relación e integración de los materiales.

- F. Deben hacerse detenciones periódicas en el ritmo del aprendizaje para asegurar un progreso continuo, por ello deben cambiarse con frecuencia las técnicas en determinada sesión.
- G. El aprendizaje resulta más fácil cuando el educando tiene conciencia de sus progresos, por lo tanto deben utilizarse técnicas que brinden la oportunidad de autoestimación (Solano, 2015, p. 295).

Para alcanzar los objetivos, es necesario también crear un ambiente didáctico donde exista el espacio y las herramientas para adquirir y desarrollar el conocimiento. Este espacio debe propiciar la retención del conocimiento por iniciativa y, además, tener la tecnología y los materiales apropiados para obtener la información.

2.5 Principios de la Andragogía

La Andragogía nace con la necesidad de adaptar los procesos de enseñanza a adultos para construir el conocimiento a base de los distintos factores que impactan en esta etapa al ser humano en el proceso de educación. De Wendell Thomas, autor de *Democratic Philosophy* profesor de maestros en educación de adultos en New York indicó lo siguiente:

En general, la educación de adultos es tan distinta a la escuela común como a la vida de los adultos, con sus responsabilidades sociales e individuales, es diferente la protección que se la da a los niños (...). El adulto difiere del niño en que tiene más individualidad y es más social.

La educación de adultos permite más contribuciones individuales de los aprendices y busca organizarlas en un propósito social (Journal of Adult Education, 1939 citado por, Knowles, p.48).

Este proceso conlleva a un estudio de las condiciones que rodean a un adulto como factores biológicos, sociales o psicológicos que acompañan al estudiante y su facilitador en el proceso de aprendizaje. Es importante entender las proposiciones que acompañan este proceso.

Según “Andrología aprendizaje para adultos”, el modelo plantea lo siguiente:

1. La necesidad del saber: Los adultos necesitan saber por qué deben aprender algo antes de aprenderlo. No puede dejarse de lado el conocimiento que tiene el adulto como resultado de sus experiencias y su necesidad de aplicar cualquier concepto a sus necesidades sociales, el adulto se autodirige en el aprendizaje y logra establecer sus objetivos para el proceso.

2. El autoconcepto de adultos: Los adultos tienen un autoconcepto de seres responsables de sus propias acciones, de su propia vida. Una vez obtenido, sienten una necesidad psicológica profunda de ser considerados y tratados como capaces de dirigirse. Resientes y se resisten a las situaciones en que otros les impones su voluntad.

3. El papel de las experiencias de los alumnos: Cualquier grupo de adultos será más heterogéneo en términos de su pasado, estilo de aprendizaje, motivación, necesidades, intereses y metas. Por esto, el método debe ser individualizado y tener estrategias de

enseñanza con técnicas especialmente experimentales donde el estudiante ponga en práctica la información de acuerdo a lo que ha vivido.

4. Disposición para aprender: Los adultos están dispuestos a aprender, lo que necesitan saber y sean capaces de hacer con el propósito de enfrentar situaciones de la vida real. Por esto, se realizan tareas existenciales que lleven al adulto de una etapa de desarrollo a la siguiente.

5. Orientación del aprendizaje: A diferencia de los niños, los adultos se centran en la vida en su orientación del aprendizaje.

6. Motivación: Mientras que los adultos responden a algunos motivadores externos (mejores empleos, ascensos, salarios más altos) los motivadores más potentes son las presiones internas (el deseo de incrementar la satisfacción laboral, autoestima y calidad de vida). (Knowles, 2001, p.66).

Si se parte de los puntos anteriores, se llega al punto donde la relación que debe existir debe crear un ambiente de desarrollo cambiante que debe adaptarse a las necesidades existentes individuales y del entorno, para entenderlo mejor existen los principios de la andragogía.

2.5.1 Principio de Horizontalidad

Uno de los principios básicos de la andragogía es el de la Horizontalidad. Por medio de este principio docente y el aprendiz deben ayudarse mutuamente en las actividades educativas compartiendo una relación de actitudes y compromisos que se dirigen hacia logros y objetivos.

. Es decir, es un aprendizaje productivo, porque por las experiencias de vida existe una construcción de la teoría que se torna enriquecedora para todos los participantes y que debe ir alineada a los objetivos establecidos.

Tanto el facilitador como el participante toman parte del proceso de educación y aprendizaje. Se entiende la educación como:

La actividad emprendida o iniciada por uno o más agentes con el objeto de producir cambios en el conocimiento, las habilidades o las actitudes de los individuos, grupos o comunidades. Aprendizaje destaca a la persona en la que ocurre el cambio o de quien se espera que ocurra. El aprendizaje es el acto o proceso por el cual se adquiere un cambio de conducta, conocimiento, habilidades y actitudes" (Knowles, 2001, p13)

El entendimiento de esta dinámica permitirá que no solo ocurra un cambio en los aprendices, sino también en quien dirige la reunión. Para lograr la horizontalidad debe considerarse aquellos rasgos que caracterizan a los participantes del proceso.

Los rasgos más resaltantes del adulto son:

- La autonomía vital.
- Tiene un concepto de sí mismo y es capaz de autoerigirse.
- Juega un papel social, toma decisiones y asume responsabilidades desde el punto de vista económico y cívico.
- Forma parte de la población económicamente activa y cumple una función productiva.
- Actúa independientemente en sus múltiples manifestaciones de la vida.

La inteligencia sustituye las reacciones instintivas- emotivas (Solano, 2015, p. 10)

2.5.2 Principio de la participación

El segundo principio de la andragogía es la Participación, busca la interacción entre el facilitador y su grupo. Debe buscar el razonamiento lógico y la resolución de problemas por parte de su grupo. En la pedagogía el profesor es quien tiene todo el conocimiento y su grupo depende de este; por el contrario, la andragogía busca tener puntos de vista distintos y llegar a soluciones en equipo.

En su obra, Knowles (2001) narra su experiencia al cambiar su estrategia de profesor a facilitador:

Vi que mi papel cambiaba de un trasmisor de contenidos a un director de un proceso y fuente de contenidos [...] Había reemplazado la satisfacción de controlar a mis alumnos con la de liberarlos. En lugar de desarrollar, la función de un planeador de contenidos y de transmisor, el cual requiere principalmente la presentación de destrezas, me entregaba a la de un diseñador y director de procesos, la cual pedía la elaboración de procesos, la evaluación de necesidades, la atención completa de los alumnos en la planeación, la unión de los estudiantes con los recursos de aprendizaje y la iniciativa de los alumnos. Desde entonces, nunca me he sentido tentado de regresar a mi papel de profesor (p.228)

Los principios anteriores marcan las pautas de relación de parte del facilitador con la población adulta en el proceso de aprendizaje. Para complementar esta interacción y crear un ambiente propicio para el desarrollo de conocimiento es indispensable conocer el sujeto de estudio sus características, como aprende, cuáles son sus limitaciones y que lo motiva a emprender un proceso de aprendizaje.

2.5.3 Características del participante adulto

Es común asociar la palabra adulto al cambio físico, adquisición de responsabilidades y el cambio de intereses con el paso de los años; sin embargo, para esta investigación no es suficiente ese concepto vago del que sería el objeto de estudio. La Andragogía conlleva a crear un ambiente que esté de la mano con las características del participante adulto; sin embargo para crear esto es necesario tener un concepto sólido que se encuentre presente en el diseño de objetivos.

La adultez según Nogales (1964) en su obra "*Organización y Administración Escolar*" se define de la siguiente manera:

...un adulto es aquel individuo (hombre y mujer), que desde el punto de vista físico ha logrado una estructura corporal definitiva, biológicamente ha concluido un crecimiento, psíquicamente ha adquirido una conciencia y ha logrado el desarrollo de su inteligencia, en lo sexual ha alcanzado la capacidad genésica; económicamente se incorpora a las actividades productivas y creadoras. (Citado por Solano, 2015, p. 11)

La explicación anterior conlleva según como lo expone Brookfield (1986) que según las características del adulto "...una aprendizaje significativo personal pueden definirse como aquel en que los adultos reflexionan sobre sus propias imágenes, cambian sus auto conceptos, cuestiona sus normas internalizadas (morales y conducta) e interpretan sus conductas, actuales pasadas, desde una nueva perspectiva" (Citado por Solano, 2015, p. 113).

Con esto, también se entiende que las limitaciones de aprendizaje son las mismas que motivan a aprender. Es decir, situaciones económicas, motivación en el trabajo y adaptación social pueden convertirse de herramientas para el aprendizaje a obstáculos.

Es decir, para que el proceso de aprendizaje sea efectivo, el adulto debe establecer un objetivo para su proceso de aprendizaje, este puede ser desarrollar mejor sus funciones en el ámbito laboral, mejorar sus relaciones sociales, desarrollar su criterio político o religioso en fin, el adulto es capaz de alinear su educación con situaciones cotidianas. Esto le permitirá ahondar en la teoría para después transformarla en herramientas para su desenvolvimiento en lo cotidiano.

El acompañamiento en este proceso es esencial; sin embargo, el adulto es capaz de reconocer aquellas áreas en las que debe mejorar y buscar el apoyo necesario para alcanzar sus objetivos en el área de interés. El facilitador entiende que cada uno de los integrantes de un equipo es único y debe respetar su rol y el aporte que brinde cada uno en su proceso.

Conocer a los participantes y potencializar sus habilidades, es el camino de crear esa independencia en este proceso. Si logra interesarse a cada uno y conocer sus intereses permitirá abordar los temas con un método efectivo y utilizar el material adecuado que les permita construir el conocimiento, según sus capacidades. En la Andragogía se logra que estudiantes sean autodidactas con una serie de aspiraciones en cada campo que puede ser optimizado por medio del aprendizaje.

El proceso educativo debe contemplar las características psicológicas del adulto, tales como:

- Inteligencia plena

- Temperamento definido

- Carácter definido

- Madurez en su responsabilidad

- Capacidades lógicas (Solano, 2015, p. 16) (Calderón, 2007)

El adulto al reconocer su medio logra ser independiente en el aprendizaje; sin embargo, es importante entender lo que es aprendizaje autodirigido, ya que el mal uso del término podría perjudicar la relación y resultados con los estudiantes, para la mayoría de los profesionales del aprendizaje, la dimensión más importante del aprendizaje auto dirigido es fomentar la autonomía personal" (Knowles, 2001, p.151).

Las destrezas de autonomía y autoenseñanza varían de acuerdo con la confianza y experiencia que tenga el alumno en ese campo, porque si el adulto desconoce un campo en específico y sus técnicas, dependerá de los recursos brindados por su facilitador para encontrar la estrategia que mejor se adapte a sus habilidades. Por el contrario, si existe confianza y relación con experiencias vividas, será más independiente y logrará encontrar las mejores estrategias de aprendizaje.

Cuando se reconocen las características de cada individuo, la didáctica juega papel importante tanto como para el facilitador como para el estudiante, ya este término se ha ido adaptando a la evolución del ser humano y a las características de lugares y épocas con el único fin de instruir como su origen lo indica. "El término didáctica proviene del verbo griego didaskoo que significa: enseñar, instruir, informar, aprender por sí mismo, hacer aprender, hacer instruir o hacerse instruir" (Calderón, 2007, pág. 7; Knowles, 2001)

Es en este punto, donde debe identificarse en el proceso los siguientes puntos que indica Knowles (2001).

- Estilo de aprendizaje
- Experiencia con la materia
- Orientación social
- Eficiencia
- Socialización antes de aprendizaje
- Locus del Control (la atribución de la cause o el control de los sucesos a uno mismo o a un ambiente externo) (p.153).

Argyris (1982) menciona el aprendizaje de circuito simple y de doble circuito "...el aprendizaje es de circuito simple y de doble circuito. El aprendizaje de circuito simple es el que coincide con las experiencias y los valores del sujeto, lo que permite responder de modo automático. El aprendizaje de doble circuito es el que no concuerda con dichas experiencias ni con los esquemas del alumno y requiere que cambie por completo sus esquemas mentales" (Knowles, 2001, p. 155).

Cuando se reconoce la situación en la que se encuentra cada individuo, el facilitador enfocar la preparación, según las necesidades que los alumnos presentan. Pratt (1988) señaló dos dimensiones en las que los adultos varían en cada situación: dirección y apoyo [...] algunos precisan instrucción en la mecánica logística del aprendizaje, mientras que otros requieren apoyo emocional" (Knowles, 2001, p.160)

El objetivo principal, es mejorar las prácticas de enseñanza al reconocer los factores externos que influyen en cada individuo y los factores internos que lo motivan a estar en este proceso. Es preciso realizar un análisis que permita al educador entender las

características de su grupo y así aplicar de manera eficaz y eficiente los principios andragógicos de horizontalidad y participación, para lograr mantener la motivación inicial de estudiante.

2.6 El facilitador en la educación del adulto

Tomando en consideración que el adulto a diferencia de un niño, aprende con la motivación de lograr un objetivo para una necesidad existente, el facilitador debe ofrecer a su grupo los recursos de aprendizaje que establezcan un ambiente óptimo para el cumplimiento de propósitos. Puede encontrarse como este importante aspecto fue considerado por pensadores en la historia de la didáctica como, por ejemplo, Juan Luis Vives (1492-1540), quien impulsaba el aprendizaje hacia necesidades existentes, ya que indicaba que la educación tenía como fin el bienestar del hombre. Además, enfatizó la preparación del educador para el desarrollo de habilidades del alumno, la autonomía y la personalidad del individuo. Para este autor, la responsabilidad del educador era central, ya que este ejerce gran influencia en el estudiante y con su ejemplo, debe favorecer al impulso de valores del estudiante. (Calderón,, 2007, p.9).

El facilitador, es mediador entre los factores externos al individuo y las motivaciones de cada individuo en el proceso de aprendizaje, despertando el interés de aprender, deben crear las pautas que permitan en desarrollo de sus estudiantes. Debe considerarse factores como el espacio y recursos didácticos que le den comodidad al estudiante como, por ejemplo, el espacio de estudio, el mobiliario, decoración y su disponibilidad como recurso humano para facilitar su aprendizaje.

Como lo indica Calderón en su libro “El alumno es una persona que sabe más de lo que cree y cree saber menos de lo que sabe” (2007, p.108). El facilitador debe crear un ambiente donde las participantes tengan confianza de libre expresión y que exista el respeto y aceptación de sus opiniones. En esta dinámica, el facilitador debe estar abierto a distintas opiniones y puntos de vista que sirvan para enriquecer el contenido y donde el principio de horizontalidad sea evidente en la importancia de sus opiniones y el de participación se refuerce para la creación de nuevas ideas.

También, el ambiente de seguridad se refuerza mediante el aporte del facilitador de conocimiento, opiniones, sentimientos y herramientas que conlleve al análisis y a replantear lo que estudiante conoce o educarse hacia nuevos planteamientos. Es importante tomar en consideración los factores que deben existir en la relación de facilitador y participante:

Autenticidad: ser espontáneos, sinceros, no inhibir la conducta pensante y emotiva que es propia, permitir la crítica y la autocrítica constructiva, liberar el miedo y el temor, conocer las limitaciones.

Respeto mutuo: aceptar a las personas, respetar los valores, creencias e ideologías, ayuda a que el proceso sea para aprender y no de conflicto.

Honestidad: practicar la lealtad y el compañerismo, reconocer los méritos y valores de otros, crea clima de integración afectiva.

Identificación: Tratar de ver las cosas como lo ven los participantes, no utilizar el castigo psicológico, nunca ridiculizar (Solano, 2015, p. 33)

Este debe ser un líder, porque su actitud conducirá a los participantes al éxito. “Con el fin de aprender las tareas de liderazgo, una persona analiza y desarrolla técnicas apropiadas para controlarlas. Anticipando situaciones una persona puede convertirse en líder, mientras que otra probablemente vacilará sin encontrar salida” (Solano, 2015, p. 115).

El proceso de aprendizaje debe producir cambios a favor del desarrollo de ser humano buscando, esto impactará para una sociedad que tome decisiones favorables. “Los problemas de hoy sean a nivel individual, regional o de nivel nacional o internacional, son el resultado de acciones humanas realizadas, no realizadas o de la interacción entre ellas. Estos problemas pueden estar resueltos o redefinidos en todos los niveles de un proceso de aprendizaje reflexivo o interactivo” (Solano, 2015, p.107).

2.7 Estrategias Metodológicas

La necesidad de saber del aprendiz debe ser adaptada en una dinámica de aprendizaje de manera que pueda beneficiarse con la teoría y prácticas más actualizadas para desarrollarse como profesional en su campo de interés. La estrategia metodológica se define como “El conjunto de conocimientos técnicos e instrumentos estructurados, con base en los principios de aprendizaje, por medio de los cuales el facilitador estimula la participación activa de los estudiantes adultos y asegura el logro de los objetivos programados” (Solano, 2015, p. 366).

Algunas de las técnicas que pueden aplicar son las siguientes:

- A. Cuchicheo o diálogo simultáneo: Consiste en dividir el grupo en parejas que tratan en voz baja (para no molestar a los demás) un tema en cuestión del momento. Esto para en un tiempo establecido se obtenga una opinión general del tema. Debe incentivar que ambas todas las personas del grupo opinen sobre el tema.
- B. Discusión en pequeños grupos: Un grupo reducido de personas se reúne para intercambiar ideas sobre un tema de manera informal, aunque la discusión se realiza alrededor de un tema previsto. La discusión debe ser con orden lógico y debe asignarse un coordinador que dirija la discusión (debe rotarse el coordinador para futuras actividades).
- C. Torbellino de ideas (Brainstorming): Se expone un tema con el objetivo de producir ideas, con esto se desarrolla y ejercita la imaginación. El facilitador debe dar forma a cada frase, palabra o idea que sus participantes propongan. Con esto, además, se promueve la participación y la libertad de expresión de una forma respetuosa.
- D. Una vez que esta lluvia de ideas finaliza, el facilitador tiene que promover el sentido crítico de la información y el análisis con relaciones de experiencias para llegar a conclusiones en grupo
Estudio de casos: El facilitador es quien selecciona el caso para ser estudiado por el grupo. Debe conocerlo y dominarlo en todos sus detalles. Para la elección del caso debe tenerse en cuenta: los objetivos que se desea alcanzar, el nivel de los participantes en la experiencia y el tiempo que se dispone.

E. Técnica de Facilitadores Múltiples: Un tema grande se divide en subtemas, que son analizados y expuestos por pequeños grupos. En esta dinámica los participantes del grupo tienen la posibilidad de convertirse en facilitador de su tema asignado.

Además de los métodos anteriores, existe otra serie de métodos que permiten al participante involucrarse en su propio aprendizaje y ser proactivo en la adquisición de conocimiento y transmitirla de forma eficaz al resto del equipo. Estos métodos buscan envolver al estudiante en la investigación de los temas por desarrollar, entender sus limitantes y así lograr transmitirlos con completa seguridad de sus causas. Por medio de esta dinámica, el participante relaciona su experiencia con los temas y logra almacenarlos para ser aplicados cuando sea necesario (Solano, 2015, p. 366).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ENFOQUE DE LA INVESTIGACION Y PARADIGMA

3.1.1 Enfoque

3.1.1.1 Enfoque cuantitativo

El propósito del enfoque es estudiar las propiedades y fenómenos cuantificables y sus relaciones, de forma que logre probarse una hipótesis.

Hernández *et al.* (2010) indican que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (p.4)

Por lo tanto, tal y como se describe anteriormente este enfoque confía en la medición numérica, así como la utilización de la estadística para establecer indicadores exactos.

3.1.1.2 Enfoque cualitativo

Según Hernández *et al.* (2010), se define de la siguiente manera:

“El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.” (p. 364).

Es importante resaltar que la investigación cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de la realidad que se observa.

3.1.1.3 Enfoque mixto

Este método ha sido definido por Sampieri y Mendoza (2008) de la siguiente forma:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández *et al.*, 2011, p. 546)

Es importante definir que el tipo de enfoque se adecue a las expectativas de esta investigación, y para esto el objeto de estudio conlleva a su selección. Tomando en consideración el conocimiento que pretende lograrse y los objetivos planteados en este proyecto, se define el enfoque cualitativo como el más apto para abordar el tema propuesto.

La Andragogía busca conocer la historia y características de los participantes adultos, para adaptar los procesos de enseñanza a su conocimiento y experiencia. Esta investigación conlleva a entender las distintas perspectivas que poseen los participantes del Centro de Servicios de Recursos Humanos con respecto a las capacitaciones que se imparten

actualmente, esto tomando en consideración, que la Andragogía es una metodología que debe adaptarse a cada participante y objetivo organizacional.

3.1.3 Encuadre paradigmático

Esta investigación contiene una perspectiva naturalista, porque se desarrolla en un ambiente en que se estudia el comportamiento y desenvolvimiento de participante adulto en un contexto definido. Tal y como se expresa a continuación:

“El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en funciones de los significados que las personas otorguen (Hernández, 2004, p. 10)

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al alcance que se pretenda en este proyecto debe definirse si se aplica un estudio exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.

Para una mejor comprensión, es preciso describir en que consiste cada uno de ellos, con el objetivo de seleccionar el adecuado para el objetivo de esta investigación.

3.2.1 Estudio exploratorio

Este estudio tiene como fin evaluar un problema de investigación que haya sido estudiado antes o muy poco investigado. Para saber cómo abordar la situación de investigación se utiliza este tipo de estudio.

Hernández *et al.* (2010) describen el valor que aporta este tipo de estudio en una investigación

Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (p. 85)

3.2.2 Estudios descriptivos

Esta clase de estudio indica cómo se manifiesta el fenómeno de interés mediante una descripción de eventos o situaciones específicas, por lo que debe tenerse un gran conocimiento del tema. Esta descripción debe ir enfocada en medir las variables que respondan al objetivo de investigación.

3.2.3 Estudios correlacionales

Los estudios correlacionales determinan cómo se comporta un concepto o una variable a partir de su relación con otra, para determinar el grado de asociación de las mismas. “Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (Hernández *et al.*, 2010, p. 85)

3.2.4 Estudios experimentales

Este estudio establece la relación entre dos o más variables.

Creswell (2009) denomina a los experimentos como estudios de intervención, porque un investigador genera una situación para tratar de explicar cómo afecta a quienes participan en ella en comparación con quienes no lo hacen. Es posible experimentar con seres humanos, seres vivos y ciertos objetos.

Al valorar los tipos de investigación, se considera que al comprobar el resultado de los principios andragógicos en las capacitaciones como un método que mejora el desempeño del personal, se selecciona la investigación como correlacional.

“La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas” (Hernández *et al.*, 2010, p. 83).

La hipótesis de este proyecto pretende demostrar la correlación que debe existir entre la Andragogía y los procesos de recursos humanos, de forma más específica, las capacitaciones. La necesidad que existe en cambiar las prácticas existentes de pedagogía y evolucionar en la interacción con la educación para adultos.

3.3 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Es necesario contar con sujetos y fuentes de investigación para obtener la información que se requiere para realizar el presente estudio. Las fuentes de recolección se dividen en:

3.3.1 Fuentes primarias

Cuando se habla de fuentes primarias, se refiere al entorno social que brinda la información básica. Según Bernal (2010)

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera (p. 191).

Con base en la definición anterior, la interacción directa con los trabajadores del Centro de Servicios en el área de Recursos Humanos se considera como un recurso de información primaria. Hay una participación directa en las capacitaciones y se ha observado el material de apoyo y técnicas implementadas en este proceso. Además, su nivel de satisfacción y desempeño posterior a las capacitaciones aporta datos valiosos para alcanzar información con base en encuentros realizados.

Por otra parte, se obtuvo información valiosa de la profesora Solano, profesora de Andragogía y quien tuvo la oportunidad de recopilar información de primera mano de Felix Adams, propulsor del tema en Latinoamérica.

3.3.2 Fuentes secundarias

Fuentes secundarias se refieren a las empresas e instituciones que aportan datos a través de sus publicaciones. Bernal (2010) lo define como:

“Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo las referencias. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información”. (p. 192).

Con respecto al tema de capacitación de personal, se investigó en libros de Gestión de Recursos Humanos, tales como: Dirección y Gestión de Recursos Humanos escrito por Luis Puchol, Manual de Recursos Humanos por Daniel Patricio Jiménez, Diccionario de Términos de Recursos Humanos escrito por Martha Alles y Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Por otra parte, se obtuvo información de la página web del Banco Interamericano y de la red interna que contiene detalles de estructura organizacional y distribución de funciones en la distinta área de trabajo.

Con respecto al tema de Andragogía se obtuvo una antología llamada Antología Educación de Adultos creada por Solano en el 2015, la cual contiene los temas más relevantes para entender como dirigir la educación de los adultos. Este documento menciona muchos de los más grandes pensadores de este tema, los cuales fueron tomados en consideración para la búsqueda de material adicional.

Se utilizó el libro Andragogía. El aprendizaje de adultos por Malcolm Knowles, padre de esta teoría en los Estados Unidos. Asimismo, se utilizó una gran cantidad de artículos con los fundamentos de la Andragogía, sus desafíos y la importancia de

complementarla con otras áreas. Por último, es importante mencionar que los aportes dados por la Unesco la importancia del aprendizaje para el desarrollo fueron de gran ayuda para el desarrollo de esta teoría.

3.4 SELECCIÓN DE MUESTREO

3.4.1 Población

La población es el conjunto de unidades que poseen una característica en común y que conforman la totalidad que será estudiada para el origen de los datos de investigación. “Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones” (Hernández *et al.*, 2010, p. 174).

En esta investigación, la población es el equipo que conforma el Centro de Servicios del Banco Interamericano de Desarrollo. De esta población se obtiene la muestra como subgrupo del cual se obtendrán los datos necesarios.

3.4.2 Muestra

El tamaño de la muestra depende de la precisión de los datos que se quieran obtener. Para cumplir con el objetivo del presente estudio, la muestra será no probabilística, pues responde a los criterios de investigación. “La muestra no probabilística o dirigida se define como “...subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández *et al.*, 2010, p. 176).

Por lo tanto, se define aplicar una muestra no probabilísticas a 30 personas del Centro de Servicios en el área de Recursos Humanos que participan de las capacitaciones tanto como facilitador como aprendiz. La razón por la cual se aplicará en esta área, es porque es el equipo que contiene más variedad en sus procesos y, por lo tanto, en sus capacitaciones.

Esta muestra posee la característica de haber estado por más de 1 año en el Centro de Servicios de Recursos Humanos y tener un nivel transaccional o "Tier 2", lo que significa que su experiencia en el proceso como capacitador y en algún momento como aprendiz le permite sustentar las respuestas a cada pregunta

3.5 IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y RELACIÓN DE VARIABLES

Las variables de investigación tienen la capacidad de asumir valores diferentes. "Son las propiedades medidas y que forman parte de las hipótesis o que se pretenden describir" (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, p. 283)

Definición Operacional	Definición Instrumental	Fuente
Esta definición se apoya en 5 categorías de la escala de Likert: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Las preguntas abiertas se analizarán en categorías de mayor a menor	Encuesta con preguntas abiertas y cerradas	Fuentes primarias y secundarias
Por medio de la observación, se podrá recolectar información con respecto a las conductas de los participantes en la capacitación. De esta forma se pueden evaluar los hechos tan y como ocurren	Observación	Fuentes primarias.

Variable	Definición Conceptual	Dimensión
Horizontalidad	Se entiende la interacción que debe haber entre el facilitador y participante como iguales en conocimiento, experiencias, logros y fracasos	Acciones concretas que realiza el Centro de Servicios en sus capacitaciones tomando en consideración el principio de horizontalidad. Actividades realizadas, material utilizado
Participación	El segundo principio de la andragogía es la Participación, busca la interacción entre el facilitador y su grupo. Se debe buscar el razonamiento lógico y la resolución de problemas por parte de su grupo. En la pedagogía el profesor es quien tiene todo el conocimiento y su grupo depende del mismo, por el contrario, la andragogía busca tener puntos de vista distintos y llegar a soluciones en equipo.	Acciones concretas que realiza el Centro de Servicios en sus capacitaciones tomando en consideración el principio de horizontalidad. Actividades realizadas, material utilizado

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

El concepto de técnicas de recogida de información engloba todos los medios que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento (Gil Pascual 2016, p.301)

Las técnicas que se realizaron para el presente estudio son la encuesta, la observación y el grupo focal.

“**La observación** del participante es una técnica de observación utilizada en las ciencias sociales, en la psicología, antropología y sociología, en donde el investigador comparte con los investigados su contexto, experiencia y vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos y luego poder sistematizarla (Oviedo, pág. 95)

“ **La técnica de los grupos focales** es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elabore, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es un objeto de investigación.”
(Oviedo, pág. 95)

Para aplicar la encuesta es necesario planificar el cuestionario, elaborarlo, aplicarlo y codificar las respuestas.

El cuestionario se compone de preguntas abiertas y cerradas que permitirán medir la percepción de los participantes y quienes imparten alguna formación en la empresa.

Por otra parte, la parte se utilizará la observación como instrumento de recolección, como parte del equipo de trabajo, tengo la oportunidad de compartir lo cotidiano y la experiencia personal.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS DE DATOS

4.1.1 Cuestionario

Aplicar un instrumento de recolección de información adecuada permite establecer la relación del segmento meta con el tema de Andragogía. En este caso, desea comprobarse la aplicación de los principios andragógicos como son la Participación y la Horizontalidad en los procesos de capacitación del Centro de Servicios.

Tal y como lo indica Bernal (2010)

“...el procesamiento de la información genera los denominados resultados de la investigación y sobre los cuales se realiza la descripción, el análisis y discusión, y que conducen a plantear las conclusiones y recomendaciones, en función del problema, de los objetivos (la hipótesis cuando esta se plantea) y del marco teórico de la respectiva investigación” (p. 237).

Para este tema se consideró una muestra de 30 personas del área de Recursos Humanos. A continuación se presentan los cuadros y gráficos que muestran los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado y que pretende resolver los objetivos específicos planteados en esta investigación.

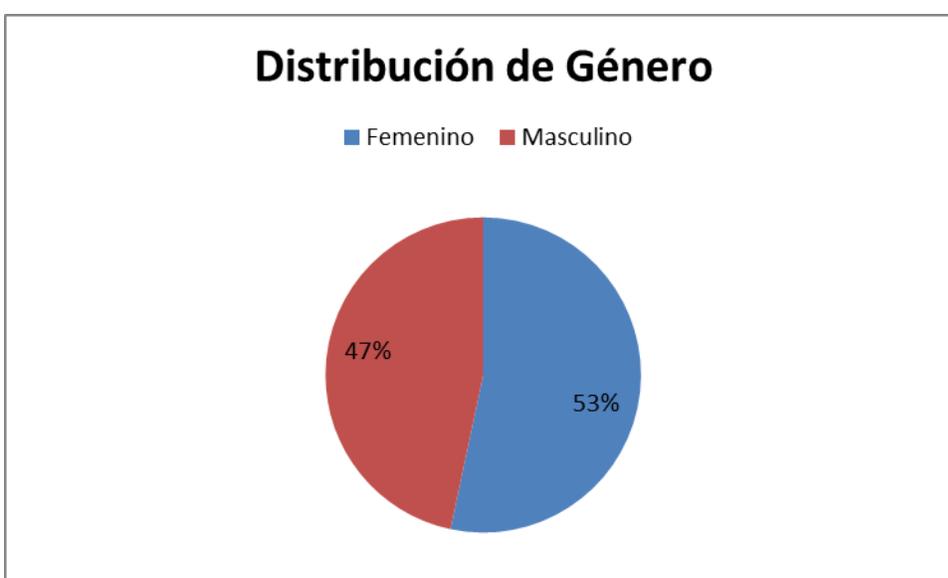
Contar con las características de la muestra va a permitir realizar mejores conclusiones de sus respuestas, por lo cual se presentan los resultados más relevantes.

Tabla 1. Distribución de género

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	16	53%
	Masculino	14	47%

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 1. Distribución de Género



Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

El análisis del género en este estudio es de suma importancia ya que los obstáculos que enfrentan las mujeres y los hombres son distintos en la actualidad. Retos como la maternidad y la igualdad de oportunidades, deben ser consideradas al conocer a las personas que estén en un proceso de formación.

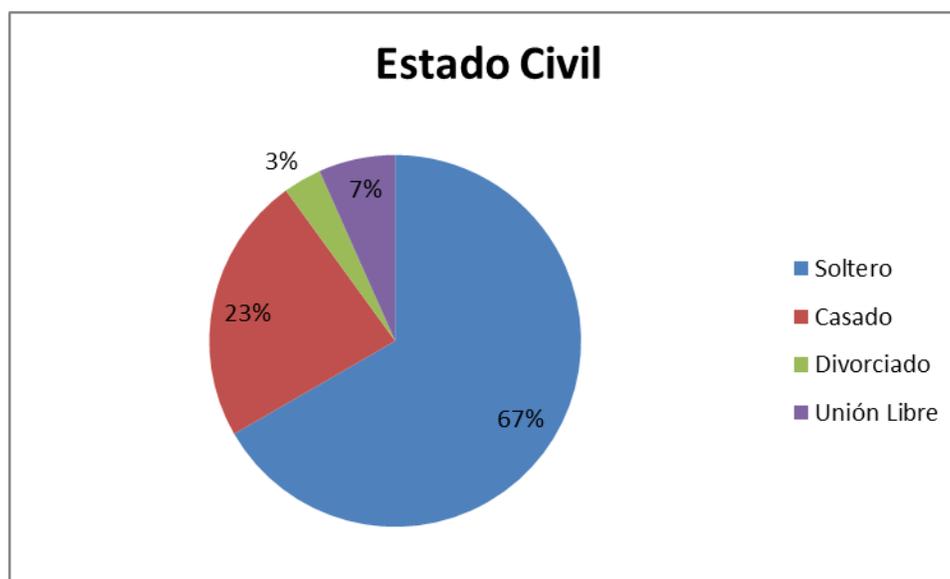
El enfoque de género puede dar claridad a la visión que se tenga en un proceso de formación, la integración de las características de las mujeres y hombres ayudan al fomento de la creatividad y del desarrollo de cualquier proceso corporativo.

Tabla 2. Estado Civil

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Estado Civil	Soltero	20	67%
	Casado	7	23%
	Divorciado	1	3%
	Unión Libre	2	7%

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 2. Estado Civil



Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

El impacto del estado civil radica en lo que motiva a cada persona a su desarrollo personal. Probablemente, una persona que esté casada posea mayor capacidad de concentración en proyectos que puedan compartir en familia, es decir, alcanzar metas comunes. Por otra parte, se ha pensado que las personas solteras poseen mayor flexibilidad en ocupaciones, sin embargo, menos estabilidad.

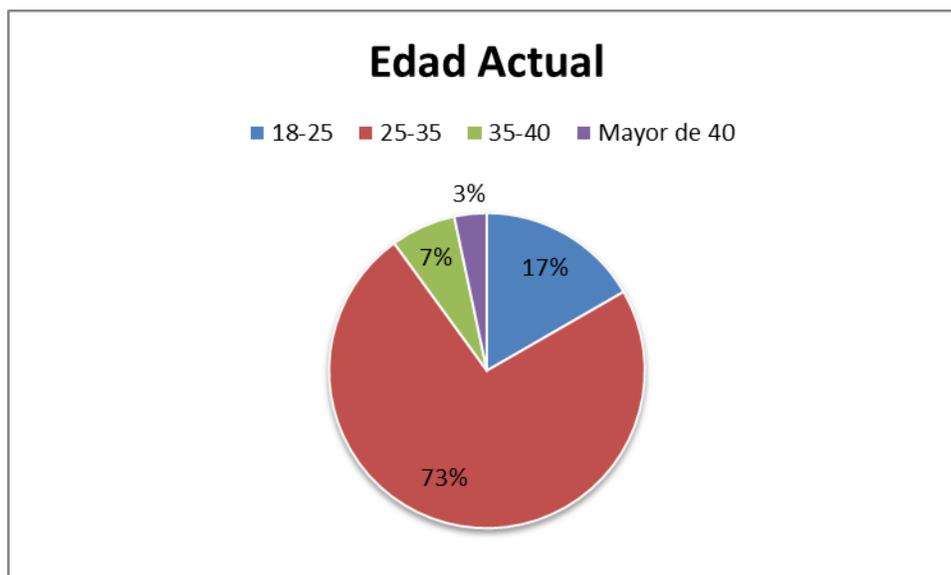
Si bien es cierto esto varía de un caso a otro, pero debe analizarse cuál es el impacto que tiene estar casado, o soltero en el desarrollo del aprendizaje en el lugar de trabajo.

Tabla 3. Edad Actual

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	18-25	5	17%
	25-35	22	73%
	35-40	2	7%
	Mayor de 40	1	3%

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 3. Edad Actual



Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

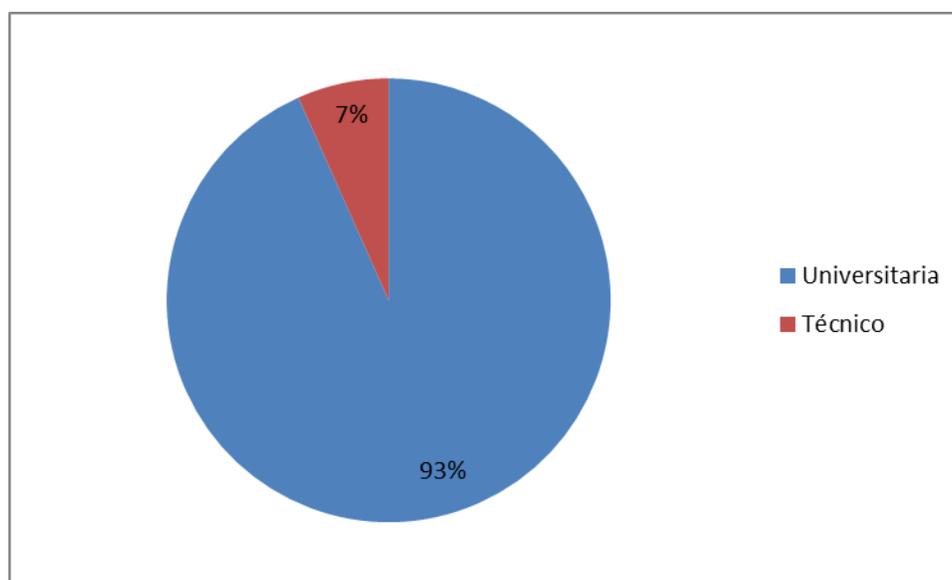
La importancia de la edad en este estudio radica en que existen características físicas que interfieren en un proceso de enseñanza-aprendizaje, este aspecto tanto por la capacidad física, así como por los intereses de crecimiento relacionados con una determinada generación.

Tabla 4. Escolaridad

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Escolaridad	Universitaria	28	93%
	Técnico	2	7%

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 4. Escolaridad



Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

El nivel de escolaridad es importante debido a que mediante los logros acumulados del personal es posible otorgar a esta población las competencias básicas para el logro de objetivos. Capacitando con habilidades que aparte de ayudar al diario quehacer, brinde las herramientas necesarias para el perfeccionamiento intelectual y contribuya al desarrollo profesional, económico y sociocultural.

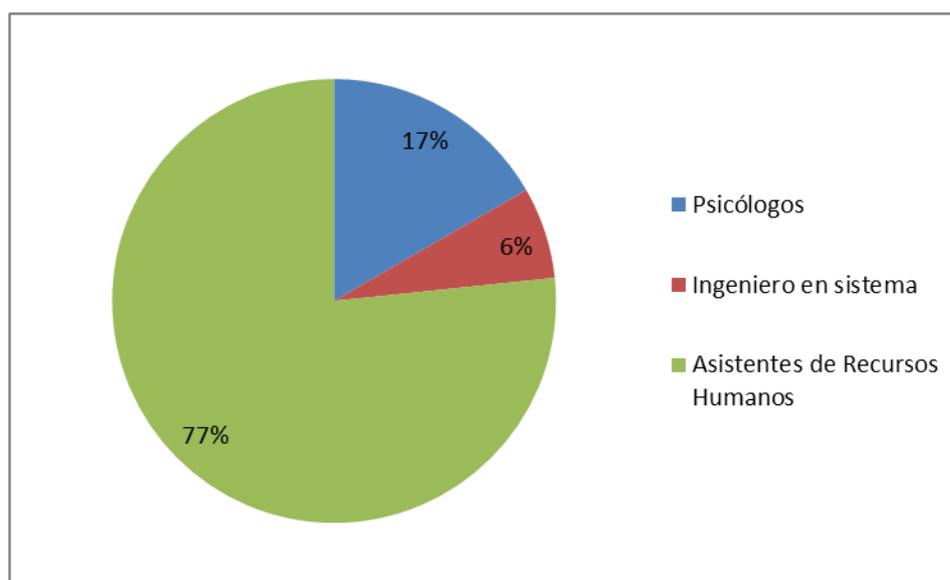
Además, considerando que esta población se caracteriza por tener un grado universitario o técnico, puede deducirse que muchas de estas personas cuentan tanto con estrategias como intereses de aprendizaje y esto es de gran ayuda para enfoque que pueda brindarse en cada área de capacitación.

Tabla 5. Ocupación

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ocupación	Psicólogos	5	17%
	Ingeniero en sistema	2	6%
	Asistentes de Recursos Humanos	23	77%

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 5. Ocupación



Así como se mencionó en el Marco Teórico de esta investigación, los principios andragógicos buscan el desarrollo de participante adulto en su aprendizaje, tomando como punto de partida la experiencia adquirida. Dado que esta encuesta se ha hecho a participantes y facilitadores de los programas de capacitación del Centro de Servicios,

es importante entender las virtudes y obstáculos que pueden presentarse en el desarrollo de esta teoría. Datos como la edad, el estado civil y su desarrollo académico permiten tener una visión general del bagaje que posee la muestra que se estudia.

Posterior al análisis de las variables psicográficas, se profundiza en los resultados de las preguntas que van a ayudar a determinar el comportamiento de las variables de este proyecto.

Tabla 6. Manejo de fuerzas externas

¿Cómo facilitador de aprendizaje posee la habilidad de evacuar los efectos de las fuerzas ambientales que afectan a los alumnos (grupos, empresas, culturas) y manipularlas de manera constructiva? (Knowles, 2001, p. 250).

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	-	-
De acuerdo	25	83%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	17%
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 6. Manejo de fuerzas externas

La vida adulta está llena de responsabilidades como familia, deportes, amigos y muchas otras necesidades que pueden ser muy apremiantes e interferir en la motivación del adulto en el proceso de aprendizaje. Es por esto que el facilitador de información debe saber cómo abordar el tema que se expone llenando las expectativas de éxito del aprendiz. El objetivo de esta pregunta es detectar si existe conciencia en los facilitadores de factores externos que pueden intervenir en el avance y éxito de las capacitaciones.

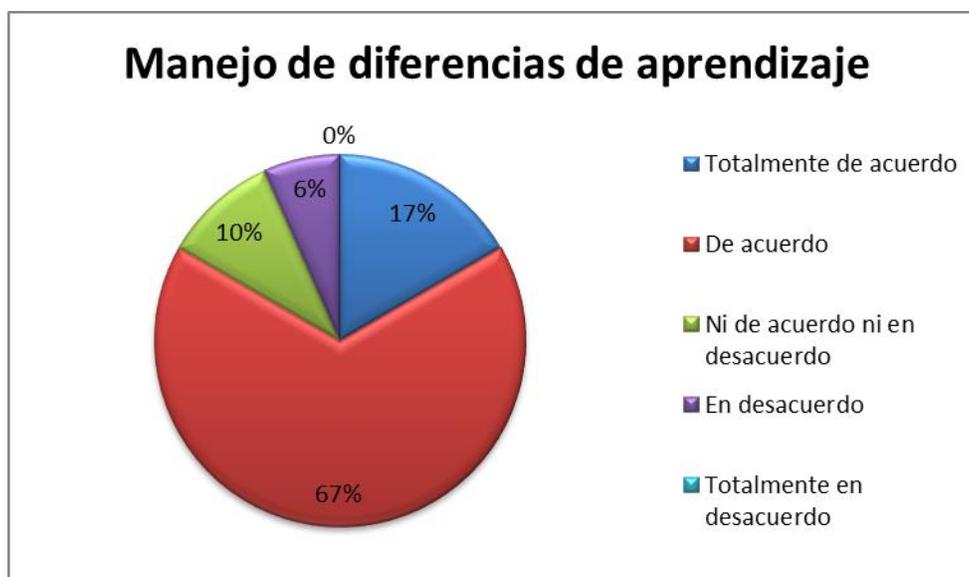
Tabla 7. Manejo de diferencias de aprendizaje

¿Cómo facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para diseñar experiencias del aprendizaje para cumplir diversos propósitos que consideran las diferencias individuales de los alumnos? (Knowles, 2001, p. 250).

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	13%
De acuerdo	19	63%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7%
En desacuerdo	3	10%
Totalmente en desacuerdo	2	7%

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 7. Manejo de diferencias de aprendizaje



Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

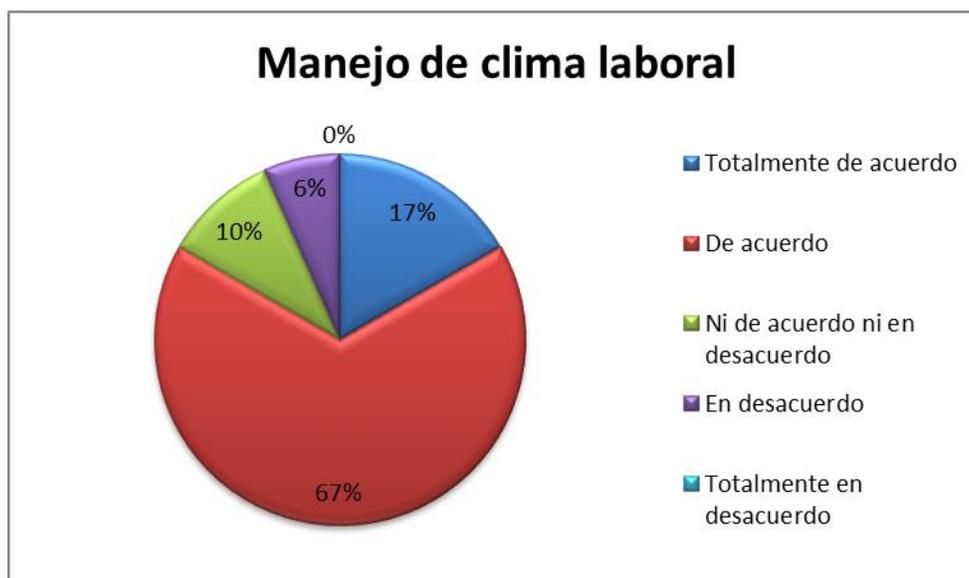
En un grupo de estudio el interés de aprendizaje varía de una persona a otra. Variables como género, residencia, nacionalidad, estado civil, estado financiero y edad hacen que la necesidad de recursos y formas de enseñanza sea mayor. El facilitador debe tener una gama amplia de recursos de aprendizaje y, además, permitir al estudiante conseguir material por sus propios medios. El objetivo de esta pregunta es saber si el equipo de trabajo considera tener materiales como documentos, personas, y equipamiento disponible para el desarrollo de las habilidades del equipo de trabajo.

Tabla 8. Manejo del clima laboral

¿Cómo facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para lograr un clima físico y psicológico de respeto mutuo confianza, sinceridad, apoyo y seguridad? (Knowles, 2001, p. 250).

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	13%
De acuerdo	11	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7%
En desacuerdo	3	10%
Totalmente en desacuerdo	10	33%

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 8. Manejo del clima laboral

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Tabla 9. Relación facilitador- aprendiz

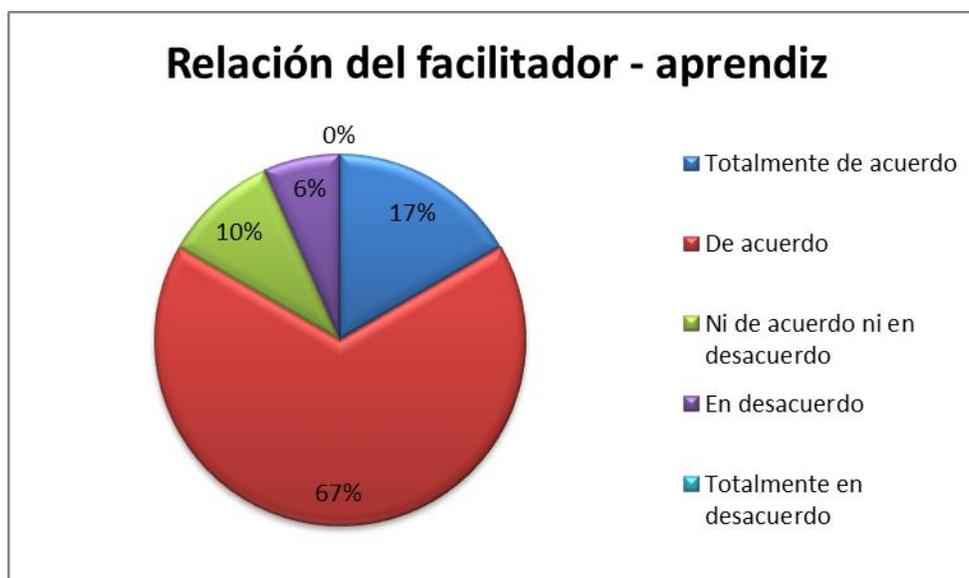
¿Cómo facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para establecer una relación calurosa, accesible, de facilitación con los alumnos de todos los tipos? (Knowles, 2001, p. 250)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	13%
De acuerdo	14	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	6	10%
Totalmente en desacuerdo	1	33%

Fuente: Cuestionario aplicado en Octubre del 2016

Tal y como se indica en el marco teórico, el facilitador de aprendizaje de propiciar un ambiente de igualdad y participación entre los participantes. Aunque muchos de los recursos para capacitaciones sean brindados por la organización, el facilitador debería saber utilizarlos a favor del equipo para el logro de objetivos establecidos.

Gráfico 9. Relación facilitador-aprendiz



Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

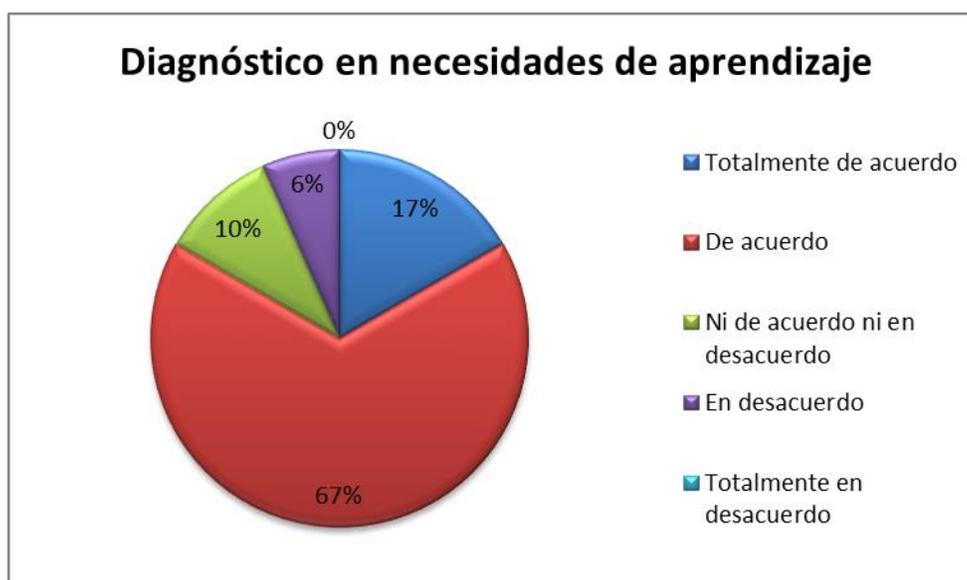
La tabla y gráfico 8 y 9 buscan evaluar si la participación del grupo se logra por medio de la horizontalidad, es decir, el facilitador debe crear, en primera instancia, un espacio físico cómodo para cada una de las personas presentes y, además, un clima de aceptación en el aula en el que el facilitador comparta como igual con los participantes.

Tabla 10. Diagnóstico en las necesidades de aprendizaje

¿Cómo facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para fomentar la responsabilidad de los alumnos en el diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje? (Knowles, 2001, p. 250).

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	24%
De acuerdo	13	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10%
En desacuerdo	1	4%
Totalmente en desacuerdo	5	17%

Gráfico 10. Diagnóstico en las necesidades de aprendizaje



Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

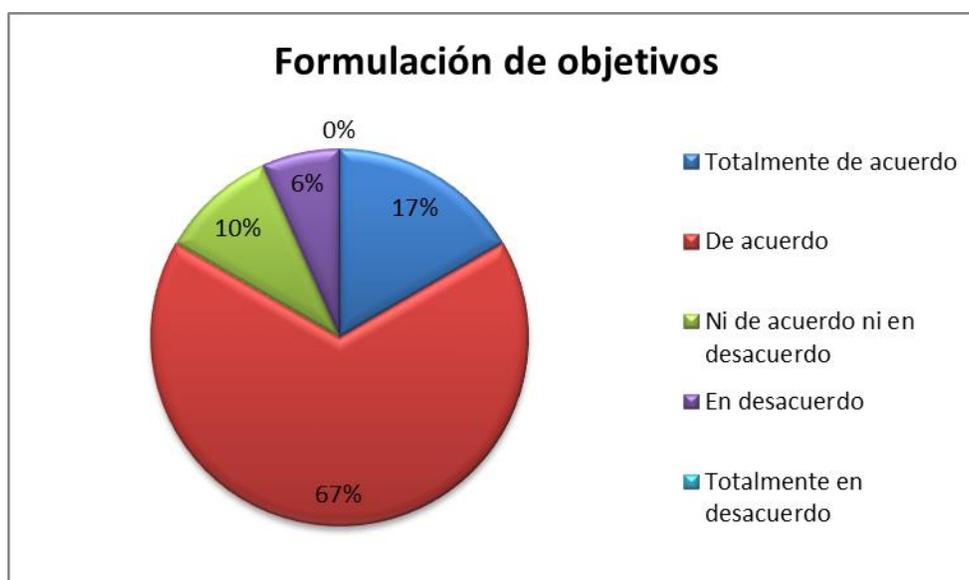
Con la pregunta anteriormente planteada, se puede ver si los estudiantes se sienten seguros y reconocen su singularidad en la forma de aprender y junto con los programas de estudio y objetivos propuestos se responsabilizan de su propio aprendizaje

Tabla 11. Formulación de objetivos

¿Cómo facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para comprometer a los alumnos en la formulación de objetivos significativos para ellos (Knowles, 2001, p. 250)?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	20%
De acuerdo	17	57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13%
En desacuerdo	2	7%
Totalmente en desacuerdo	1	3%

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 11. Formulación de objetivos

Es de mucha importancia, que los participantes contribuyan con la construcción de objetivos. La participación activa del equipo en esta etapa de la capacitación

contribuye a la interacción desde el comienzo y este ejercicio promueve la creatividad y el aporte de nuevas ideas.

Tabla 12. Participación del grupo

¿Cómo facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para comprometer a los alumnos en la planeación, conducción y evaluación de las actividades del aprendizaje de modo apropiado? (Knowles, 2001, p. 250).

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	3%
De acuerdo	19	66%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10%
En desacuerdo	1	4%
Totalmente en desacuerdo	1	3%

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 12. Participación del grupo



Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Se evalúa con esta pregunta si las personas encargadas de capacitar promueven el aprendizaje autodirigido y si se brindan los recursos disponibles para el debido desarrollo de la información.

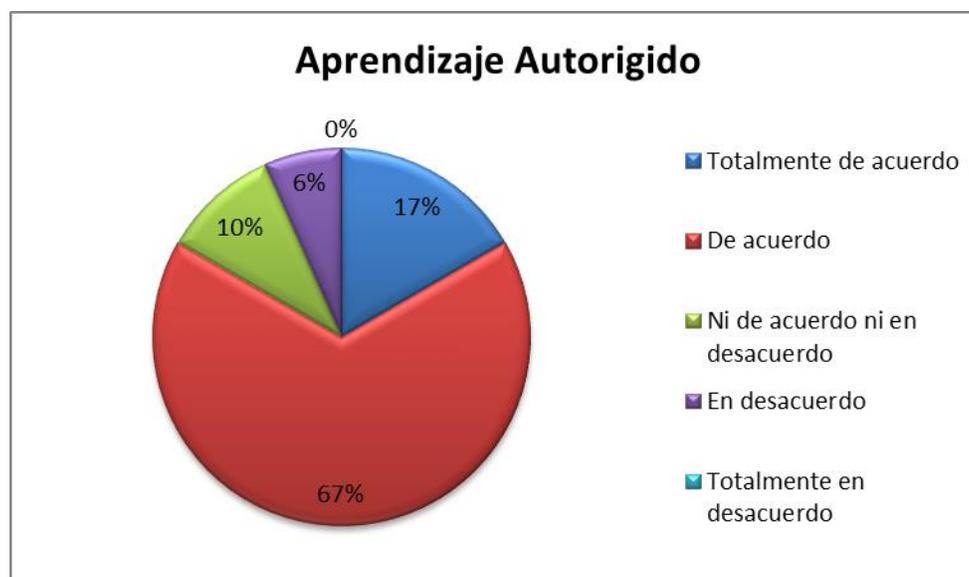
Tabla 13. Aprendizaje Autoridigido

¿Cómo alumno, posee la habilidad para modelar la función del aprendizaje autoridigido con su propia conducta? (Knowles, 2001, p. 250).

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	20%
De acuerdo	13	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	33%
En desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	1	3%

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 13. Aprendizaje Autodirigido



Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Esta pregunta se enfoca en evaluar si el participante logra con libertad implementar sus técnicas de aprendizaje y si, además, se le permite utilizar los recursos del Banco para aprender lo que se transmite en la capacitación.

Tabla 14. Métodos de enseñanza

¿Cómo facilitador, posee la habilidad para utilizar de modo eficaz una gran variedad de métodos experimentales y de estimulación? (Knowles, 2001, p. 250).

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	17%
De acuerdo	21	70%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
En desacuerdo	3	10%
Totalmente en desacuerdo	1	3%

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 14. Métodos de enseñanza

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Se considera esencial que las personas encargadas de capacitación cuenten con estrategias de enseñanza-aprendizaje de forma diversa, para asegurar que los participantes podrán adquirir el conocimiento de forma óptima.

Tabla 15. Participación del grupo

¿Cómo facilitador, posee la habilidad para utilizar de modo eficaz métodos de participación de la audiencia? (Knowles, 2001, p. 250).

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	17%
De acuerdo	20	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10%
En desacuerdo	2	6%
Totalmente en desacuerdo	-	-

Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

Gráfico 15. Participación del grupo



Fuente: Cuestionario aplicado en octubre del 2016

La participación es uno de los principios andragógicos que deben ser aplicados en las capacitaciones. Por medio de esta pregunta se define como perciben las personas encargadas este aspecto en el Centro de Servicios, este principio indica que tan comprometido está cada persona con su autoaprendizaje y, además, la comodidad que este sienta a compartir ideas y crear nuevas.

4.2.1 La observación

En el área de Recursos Humanos existen, actualmente, nueve subprocesos los cuales son: Beneficios, Reubicación, Visa, Manejo del Talento Humano, Fuerza Complementaria, Cartas de Verificación, Nómina, Sistemas y Calidad. Con lo anterior, se hace referencia a que el número aproximado de capacitaciones nuevas y de refrescamiento son 2 al mes.

Tanto el equipo transaccional descrito en el contexto organizacional, como el equipo de contacto participan de capacitaciones de diversos temas. Sin embargo, para fines de esta investigación se describirán los elementos de aquellas en las que el grupo transaccional en Costa Rica capacita al grupo de encargado de tomar llamadas.

Todos los equipos se encargan de crear una presentación Power Point para presentar su tema. En algunas reuniones, los participantes se presentaron y compartieron un poco de su experiencia previa, sin embargo, no en todos los casos se dio esto. Aunque los equipos tienen sus objetivos establecidos, en muchas ocasiones, no son compartidos con el resto del equipo.

Los participantes cuentan con un espacio cómodo e iluminado, en una mesa redonda donde el facilitador es parte del equipo. Además, existe la libertad de participar en la capacitación de la forma más cómoda; sin embargo, en muchas ocasiones, no se presenta un ambiente propicio para la participación, esto, principalmente, por el tiempo con el que cuenta cada equipo para desarrollar la información.

Existe la oportunidad de que las nuevas contrataciones observen como se manejan los casos por los empleados más antiguos. Los participantes cuentan con material para tomar notas durante el entrenamiento.

Muchas de las capacitaciones se convierten en clases magistrales, porque no cuentan con actividades que involucren a los participantes.

Al final de cada capacitación se realiza una evaluación de conocimientos, algunos un examen de marque con equis y otros una dinámica.

4.1.3 Grupo focal

Esta herramienta es de gran utilidad para confirmar si la población tiene conocimiento de Andragogía y su relación con los programas de capacitación. La entrevista se realizó a un grupo de 10 personas que abarcan las edades de 24 a 37 años. Seis de estas personas son capacitadores en los temas de Cartas de Certificación, Calidad, Reubicación, Contratación y Sistemas. Las cuatro personas restantes son contrataciones recientes que se encargan de atender llamadas relacionadas con estos temas. Esta entrevista se realizó en una sala de reuniones del Centro de Servicios de Recursos Humanos.

Dado que la mayoría de la muestra tiene conocimientos de administración y recursos humanos, se busca con las preguntas a continuación entender si estas personas tienen conocimiento de los principios de Andragogía y de las prácticas que deben ser consideradas para el desarrollo de habilidades de cada participante.

1. Para el grupo que imparte capacitación: ¿Realizan un análisis previo de las formas de aprendizaje para crear las actividades de enseñanza?
2. Para todo el equipo: ¿Han realizado el planteamiento de objetivos de una capacitación en equipo, tanto facilitador como participantes?
3. Para todo el equipo: ¿Tienen la oportunidad de resolver temas de la capacitación en equipo?
4. Para todo el equipo: ¿Consideran que cuentan con todos los recursos necesarios para el desarrollo de la capacitación?
5. Equipo de contacto al cliente: ¿Tienen interés por los temas de capacitación?

6. Para todo el equipo: ¿Se brinda información introductoria a los temas que se estudiarán?
7. Para todo el equipo: ¿Conocen que es Andragogía?
8. Para todo el equipo: ¿Conocen los principios de Participación y Horizontalidad?

A continuación algunos de los comentarios realizados en esta entrevista:

- La mayoría indicó que brindan a los participantes la materia que fue de utilidad para su propio aprendizaje, solamente un persona que tiene conocimientos en educación afirmó que sí considera que sus actividades se adaptan a las necesidades de aprendizaje que presenta el equipo.
- El equipo encargado de capacitación afirmó que tiene objetivos establecidos; sin embargo, no siempre son compartidos con el resto del equipo.
- El equipo de Reubicación y Calidad junto con quienes son el primer contacto con el cliente, afirman que trabajaron la resolución de casos reales; sin embargo, en el caso de cartas, sistemas y visas no se cuenta con el equipo en el momento de la capacitación para abordar estos temas.
- Con respecto al manejo de recursos, se manifestó que el espacio y material impreso es de gran utilidad. Por otra parte, indicaron que más tiempo para impartir la capacitación y el uso de la tecnología durante la misma, deberían ser tomados en consideración.
- Con respecto al interés por el tema, indicaron que existe un interés por aprender por el desarrollo profesional, y que la motivación durante las capacitaciones dependía más de cómo se desarrolla el tema, las personas que integran el

equipo y su participación en la resolución de consultas relacionadas con este tema.

- Con respecto a la introducción de información, se da en la mayoría de los equipos excepto aquellos que se relacionan con sistemas.
- El concepto de Andragogía lo conocía solamente una persona del equipo que se desempeña también como docente; sin embargo, ninguno conocía sus principios.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Se planteó en la presente investigación, tres objetivos específicos, para determinar si los principios andragógicos pueden ser aplicados en las capacitaciones del Centro de Servicios de Recursos Humanos. Los instrumentos aplicados brindaron resultados que

muestran la necesidad de educar a esta población en temas de educación para adultos. A continuación se detalla cómo se comporta dicha población, según los objetivos establecidos:

- Identificar las acciones concretas que realiza el Centro de Servicios de Recursos Humanos del BID en la formación de sus empleados.

Mediante el método de observación, se determinó que existe un clima adecuado en cuando a que el facilitador es un recurso flexible para el grupo; sin embargo, el material que brinda a los participantes es adaptado a las limitaciones presentes como tiempo y tecnología. Además de falta de conocimiento en las distintas formas en que un adulto podría desarrollar sus habilidades.

Por otra parte, no se dan las condiciones para el aprendizaje autodirigido de los participantes, sino que el facilitador es la única persona que toma el control de la sesión. Se determina tanto por parte de facilitador como del participante existe una falta de iniciativa en este tema.

La información de la capacitación se da con poco tiempo, lo que afecta la interacción y el desarrollo de actividades de participación, para motivar e impulsar la creatividad en los participantes.

- Analizar las acciones concretas que realiza el Centro de Servicios en el área de Recursos Humanos tomando en consideración los principios de horizontalidad y de participación.

Con la encuesta aplicada se determinó que la muestra estudiada comparte en su mayoría características como la edad y la ocupación. Sin embargo, definitivamente existe una diferencia en la conducta de cada individuo, esto por factores físicos, psicológicos o experiencias de familia.

Como se explicó en el marco teórico el adulto parte de estas características para saber cuáles son las necesidades de conocimiento que tiene actualmente. Mediante la observación se determinó que no existen acciones concretas que aborden el principio de horizontalidad en donde el facilitador comparta actividades con el equipo en una relación de igualdad para el alcance de objetivos organizacionales.

El grupo focal señala que no existe el conocimiento de la horizontalidad tanto en la participación del facilitador como en la del resto del equipo.

Con respecto al principio de participación, existe la libertad de expresar dudas e ideas por parte de los miembros del grupo. En las capacitaciones se experimenta un ambiente agradable para la intervención de los participantes. Sin embargo, el desarrollo de la sesión no siempre tiene actividades que permitan un aporte creativo e innovador en el proceso, es decir, no está adecuado a contextos variables para el desarrollo.

- Determinar como la horizontalidad y la participación se adaptan a los procesos de capacitación.

La participación y la horizontalidad pueden adecuarse a los programas de capacitación mediante la innovación y creación de estrategias y recursos de

aprendizaje que permitan el alcance de objetivos organizacionales. Mediante una evaluación de la calidad de la experiencia de aprendizaje podrá realizarse un diseño de materiales y recursos que permitan la participación del equipo.

Además, si da a conocerse la teoría de Andragogía al equipo podrán crearse conciencia de las actividades y la atención que se presta a los participantes.

5.2 Recomendaciones

- Dotar mediante una capacitación externa, de conocimientos andragógicos, tales como: la horizontalidad y participación, con el objetivo de formar al personal sobre temas relacionados a: modelos de enseñanza, aprendizaje, características de adulto como participante, factores internos y externos que influyen en los procesos de adquisición de conocimientos en los adultos, metodologías para corroborar la asimilación de nuevos conceptos, entre otras.
- Implementar una charla sobre las expectativas de relaciones basadas en respeto, comunicación y responsabilidad para con el propio aprendizaje y la colaboración con el de los demás, considerando como eje central la Andragogía, para propiciar un aprendizaje autónomo donde exista conciencia y comunicación de las virtudes y obstáculos propios.
- Se recomienda tener una base de datos que reúna información general de cada persona como, por ejemplo, edad, estado civil, domicilio, nivel académico y experiencia laboral, con el fin de tener un conocimiento previo del contexto de los participantes y los factores que pueden intervenir en su aprendizaje.

Además, realizar dinámicas rompehielos por medio de las cuales puedan

conocer las habilidades y metas que motivan a cada persona, y así promover la participación integración de todos los participantes.

- Trazar en cada capacitación las metas de aprendizaje y los recursos materiales y humanos disponibles. Para promover el principio de participación y la autonomía del grupo. Involucrar a discentes en el desarrollo de la información, recurriendo a técnicas como la investigación, mapas conceptuales, lluvias de ideas, lectura y presentación de su interpretación, etc., para promover la autonomía y la apropiación del conocimiento del aprendiz, pues al delegar la responsabilidad de descubrir por sí mismo los nuevos conocimientos el participante construye su aprendizaje de acuerdo con sus propias características y la información proporcionada y, de esta manera, facilitar la igualdad de condiciones entre los estudiantes y el facilitador, así como variedad de puntos de análisis y estrategias de aprendizaje.
- Actualmente, el tiempo de las capacitaciones solo promueve la exposición magistral de conocimientos, por esta razón, debe extenderse el tiempo de las capacitaciones para promover los principios de Andragogía, mediante el aprendizaje colaborativo, es decir, un proceso activo que promueva la construcción del conocimiento no solo de forma individual, sino también en grupos para desarrollar la comunicación, la realimentación y el reconocimiento de logros entre los participantes. Por medio de la creación de equipos que investiguen utilizando los recursos del Banco, los distintos temas que se desarrollaran en cada capacitación, lo compartan con el resto de los

participantes y, además, mencionen los logros y dificultades de entender y aplicar la información.

- El proceso de aprendizaje debe ser lejano a memorizar y más orientado al entendimiento y asimilación la información de tal forma que el participante encuentre las estrategias y técnicas propias para que sea efectivo. Es importante que el equipo comience por un conocimiento factual, es decir, comenzando por terminología y vocabulario básico de cada proceso de recursos humanos, en este punto vale la pena conocer los conocimientos previos que los participantes tengan con un tema específico adicionalmente, para aquellos términos desconocidos pueda construirse los conceptos por medio de la deducción o inducción; utilizando distintas técnicas que no solo involucren al facilitador a desarrollar la capacitación, sino también que exista la participación del personal en la construcción de material. Posteriormente, abarcar el conocimiento conceptual por medio de la resolución de casos reales como llamadas y correos electrónicos, que relacionan los conceptos básicos con la estructura holística del departamento.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* (Vol. 1er ed). (Granica, Ed.) Buenos Aires. Recuperado el octubre del 2016, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nKnL2ne1QaEC&oi=fnd&pg=PA3&dq=formacion+en+la+Direccion+de+Recursos+Humanos&ots=ilytOuxiOt&sig=rBHKhfUO7MbWrs8khDRGXYmy6vl#v=onepage&q=formacion%20en%20la%20Direccion%20de%20Recursos%20Humanos&f=false>
- Alonso Chacon, P. (enero - abril de 2012). *Revista Electrónica Educare*. (U. Nacional, Ed.) Recuperado el 5 de noviembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194124281003.pdf>
- Artavia Granados, J. (2 de julio - diciembre de 2005). *Revista Electronica "Actualidades Investigativas en Educación"*. Recuperado el 21 de octubre del 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44750208>
- Asunción Castaño, M. (10-12 de julio del 2013). *Dpto. de Ingeniería y Ciencia de los Computadores Universitat Jaume I Castellón*. Recuperado el octubre del 2016, de http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/15125/p15.cas_inno.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). Recuperado el octubre del 2016, de <http://www.iadb.org/en/inter-american-development-bank,2837.html>
- Baralt, M., Gutierrez, D., & Roman, E. (diciembre del 2005). *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. (M. Baralt, D. Gutiérrez, & E. Román, Edits.) Recuperado el 5 de noviembre del 2016
- Bernal, C. A. (2010). *Métodología de la Investigación* (Vol. 3ª. ed.). (Pearson, Ed.) Colombia. Recuperado el octubre de 2016
- Calderón Herrera, K. (2007). *La Didáctica Hoy. Concepciones y aplicaciones*. San José, San José, Costa Rica: Euned.
- Calvo, C., Céspedes, N., & Zúñiga, L. (2013). Recuperado el noviembre de 2016, de http://www.redetis.iipe.Unesco.org/wp-content/uploads/2015/05/EPJA_transformadora.pdf
- Campos, T. (diciembre del 2007). Un modelo de programa para la formación de profesionales en el campo del Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) en Venezuela. Venezuela. Recuperado el octubre del 2016, de <http://docplayer.es/3497234-Revista-sobre-relaciones-industriales-y-laborales-n-43-2007.html>
- Carballo Colmenares, R. (diciembre del 2007). La andragogía en la educación superior. *Investigación y Posgrado*, 22. Caracas. Recuperado el octubre del 2016, de

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872007000200008

Chaves Salas, A. (julio-diciembre del 2002). *Actualidades Investigativas en Educación*. 2.

Estebaranz, A., Bolívar, A., Marcelo, C., Cros, F., Escudero, J. M., de la Torre, S., . . . Lama, F. J. (2000). *Construyendo el cambio: Perspectivas y Propuestas de Innovación Educactiva*. (U. d. Sevilla, Ed.) Madrid, España. Recuperado el octubre del 2016, de https://books.google.co.cr/books?id=UvmMZxROSHQC&pg=PA192&dq=andragog%C3%ADa+ciencia+de+la+educaci%C3%B3n+de+adultos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Hernández, R. *et al.* (2010). *Metodología de la investigación* (Vol. 5ª. ed.). (M. G. Hill, Ed.) M.

Jiménez, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos* (Vol. 3ª. ed.). (ESIC, Ed.) Madrid, España.

Knowles, M. (2001). *Andragogía. El aprendizaje de adultos*. (O. U. Mexico, Ed.) Mexico.

Lagunes Días, C. (enero de 2016). *Sistema de capacitación área operativa*. (U. T. Querétaro, Ed.) Santiago Querétaro. Recuperado el Octubre de 2016, de <http://www.uteq.edu.mx/tesis/AR/0852>

Lifshitz, A. (mayo - junio de 2004). *Andragogía y apredizaje del adulto*. (M. I. México, Ed.) México.

Martínez, D., Saintout, F. & Morabes, P. (2015). Recuperado el 5 de noviembre de 2016, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/49538/Documento_completo____.pdf?sequence=3

Pereda Marín, S. & Berrocal Berrocal, F. (2014). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. (E. U. Areces, Ed.) Madrid. Recuperado el octubre del 2016, de <http://www.editorialmacro.com/media/custom/upload/File-1467776607.pdf>

Pérez, S. U. (2009). *Modelo Andragogicos Fundamentos*. Recuperado el 5 de 11 del 2016, de *Modelo Andragogicos Fundamentos*: <https://my.laureate.net/faculty/docs/Faculty%20Documents/Andragogia.Fundamentos.pdf>

- Peterson , C., & Ray, C. (2013). *Journal of Adult Education*. Recuperado el 5 de octubre de 2016, de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1047343.pdf>
- Piñón, S. (s.f.). *Dirección de Investigación y Evaluación/ Línea de alfabetización y cultura escrita*. Recuperado el Noviembre de 2016
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Vol. 7). (E. D. S.A, Ed.) Madrid. Recuperado el octubre del 2016, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZlgZPthdssQC&oi=fnd&pg=PR17&dq=formacion+en+la+Direccion+de+Recursos+Humanos&ots=v-49ux7HDe&sig=O8oMNLWYti8E3fmEwRqYxJvhANo#v=onepage&q=formacion%20en%20la%20Direccion%20de%20Recursos%20Humanos&f=false>
- Ramírez, J. (30 de septiembre del 2013). *Revista Actualidades Investigativas en Educación*. Recuperado el 13 de octubre del 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44729878023.pdf>
- Rillo, A., Pimental, M., Arceo, M., Ocaña, H., García, L., & Hernández, D. (enero - abril de 2011). *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*. Recuperado el 13 de octubre de 2016, de <https://www.google.com/#q=Horizonte+y+Estructura+de+la+Pregunta+Pedag%C3%B3gica>
- Roman, M., & Gómez, C. (marzo del 2004). Recuperado el 15 de noviembre del 2016, de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/che_temas.pdf
- Ruiz, D. F., & Aragón, F. A. (2014). Recuperado el octubre del 2016, de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7199/1/3486-0430879.pdf>
- Rumbo, B. (16 de septiembre del 2015). Recuperado el octubre del 2016, de <http://educar.uab.cat/article/viewFile/v52-n1-rumbo/707-pdf-es>
- Sánchez, I. (2015). Recuperado el 5 de octubre de 2016, de http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/7599/1/La%20andragog%C3%ADa%20de%20Malcom%20Knowles_teor%C3%ADa%20y%20tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20de%20adultos_Tesis_Illuminada%20S%C3%A1nchez%20Domenech.pdf
- Sarrate, M. L. (1997). *Educación de Adultos: Evaluación de Centros y de Experiencias*. (NARCEA, Ed.) Madrid, Spain. Recuperado el octubre de 2016, de https://books.google.co.cr/books?id=WFoF582dFZAC&pg=PA132&dq=andragog%C3%ADa+ciencia+de+la+educaci%C3%B3n+de+adultos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Solano Soto, Z. (2015). Antología educación de adultos. (Z. Solano Soto, Recopilador) San José.
- Taylor, B. & Kroth, M. (2009). (J. o. Education, Ed.) Recuperado el 5 de 11 del 2016, de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ891073.pdf>
- Toba, C., & Gil, R. (15 de Mayo de 2009). Recuperado el octubre del 2016, de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/30591/1/articulo14.pdf>
- Torres del Castillo, R. M. (Septiembre de 2008). *UNESCO*. Recuperado el Octubre de 2016, de http://portal.Unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=11665&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Unesco. (2010). Recuperado el Octubre de 2016, de http://www.Unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/INSTITUTES/UIIL/confintea/pdf/GRALE/grale_sp.pdf
- Unesco. (2012). Recuperado el 21 de octubre del 2016, de <http://unesdoc.Unesco.org/images/0021/002158/215880s.pdf>
- Unesco. (2013). Recuperado el 20 de octubre del 2016, de http://www.Unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/INSTITUTES/UIIL/confintea/pdf/GRALE/grale_sp.pdf
- Unesco. (2014). Recuperado el 5 de noviembre del 2016, de <http://unesdoc.Unesco.org/images/0022/002276/227636S.pdf>
- Unesco. (2014). Recuperado el octubre del 2016, de <http://unesdoc.Unesco.org/images/0023/002311/231112s.pdf>
- Unesco. (2015). Recuperado el octubre de 2016, de http://www.Unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED_new/pdf/BEYOND2015-TheEdWeWant_Final_Brochure-SPA.pdf
- Unesco. (2015). Recuperado el octubre del 2016, de <http://unesdoc.Unesco.org/images/0023/002328/232836S.pdf>
- Unesco. (2015). Obtenido de <http://acaoeducativa.org.br/old/desenvolvimento/wp-content/uploads/2014/11/Informe-Regional-EFA2015.pdf>
- Unesco. (2015). Declaración de Incheon: Educación 2030. *Declaración de Incheon: Educación 2030: Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*, (pág. 6).

- Universidad Nacional Abierta. (s.f). (A. Álvarez , Ed.) Recuperado el octubre del 2016, de <http://postgrado.una.edu.ve/andragogia/paginas/alvarez1977.pdf>
- Usher, R., & Bryant, I. (1997). (Morata, Ed.) Recuperado el octubre de 2016, de https://books.google.co.cr/books?id=EMuKKoDtb50C&pg=PA161&dq=andragog%C3%ADa+ciencia+de+la+educaci%C3%B3n+de+adultos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Usher, R., & Bryant, I. (1997). *La educación de adultos como teoría, práctica e investigación. El triángulo cautivo*. (E. Morata, Ed.) Londres. Recuperado el octubre del 2016, de https://books.google.co.cr/books?id=EMuKKoDtb50C&pg=PA161&dq=andragog%C3%ADa+ciencia+de+la+educaci%C3%B3n+de+adultos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=andragog%C3%ADa%20ciencia%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20de%20adultos&f=false
- Villegas Ramos, E. (s.f.). Recuperado el 5 de noviembre del 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2577383.pdf>
- Yuni, J. A. & Urbano, C. A. (2005). (E. Brujas, Ed.) Recuperado el octubre del 2016, de https://books.google.co.cr/books?id=BPjSLau0PFgC&pg=PA23&dq=andragog%C3%ADa+ciencia+de+la+educaci%C3%B3n+de+adultos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=andragog%C3%ADa%20ciencia%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20de%20adultos&f=false
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2005). *Educación de adultos mayores. Teoría, investigación e intervenciones*. (Brujas, Ed.) Córdoba. Recuperado el octubre de 2016, de https://books.google.co.cr/books?id=BPjSLau0PFgC&pg=PA23&dq=andragog%C3%ADa+ciencia+de+la+educaci%C3%B3n+de+adultos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=andragog%C3%ADa%20ciencia%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20de%20adultos&f=false

Anexos

Evaluación de capacitaciones					
Género	Femenino:		Masculino:		
Estado Civil	Soltero	Casado	Divorciado	Unión libre	
Edad	18-25:	25-35	35-40	Mayor de 40	
Escolaridad					
Ocupación					
Por favor marque solo UNA opción de acuerdo a su opinión con respecto a las siguientes cuestiones.					
	1) Totalmente en Desacuerdo	2) En desacuerdo	3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4) De acuerdo	5) Totalmente en desacuerdo
Como facilitador de aprendizaje posee la habilidad de evacuar los efectos de las fuerzas ambientales que afectan a los alumnos (grupos, empresas,culturas) y manipularlas de manera constructiva					
Como facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para diseñar experiencias del aprendizaje para cumplir diversos propósitos que consideran las diferencias individuales de los alumnos					
Como facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para lograr un clima físico y psicológico de respeto mutuo confianza, sinceridad, apoyo y seguridad					
Como facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para establecer una relación calurosa, accesible, de facilitación con los alumnos de todos los tipos					
Como facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para fomentar la responsabilidad de los alumnos en el diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje					
Como facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para comprometer a los alumnos en la formulación de objetivos significativos para ellos					
Como facilitador de aprendizaje, posee la habilidad para comprometer a los alumnos en la planeación, conducción y evaluación de las actividades del aprendizaje de modo apropiado					
Como alumno, posee la habilidad para modelar la función del aprendizaje autoridigido con su propia conducta					
Existe una selección de métodos, técnicas y material particular para los objetivos de educación					
Como facilitador, posee la habilidad para utilizar de modo eficaz una gran variedad de métodos experimentales y de estimulación					
Como facilitador, posee la habilidad para utilizar de modo eficaz métodos de participación de la audiencia					