

IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS DE APRENDIZAJE EN EL CONTEXTO LABORAL PARA MEJORAR LAS ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN. EL CASO DE LA RED DE SERVICIOS DE PEUGEOT, MÉXICO

ÁLVARO LICONA OLGUÍN/ ERNESTO TREVIÑO RONZÓN
Universidad Pedagógica Veracruzana, Universidad Veracruzana

RESUMEN: En esta ponencia se reportan avances parciales de una investigación en curso orientada a indagar las acciones de capacitación de una empresa automotriz y su incidencia en el desempeño de los trabajadores, con el propósito de identificar problemas y proponer acciones de mejora. Para ello, y de manera específica, se analizan algunos resultados de la aplicación de un *Test de Kolb* a un numeroso grupo de trabajadores, orientado a establecer la relación de sus perfiles de aprendizaje con la descripción que la empresa hace del puesto que ocupan. Los resultados al momento parecen ser consistentes con las descripciones de los puestos, e indican también necesidades de mejora en materia de capacitación y a nivel organizacional. La ponencia inicia presentado los rasgos teóricos y metodológicos del estudio y

avanza presentando y analizando parte de los datos recopilados. Se considera que esta ponencia es pertinente en el marco del congreso del COMIE pues el tema de la capacitación en contextos laborales es relevante en un época donde la discusión sobre los procesos educativos fuera de la escuela ha tomado un nuevo impulso y la formación en el trabajo siguen necesitando respuestas para apoyar el desarrollo de México.

Palabras clave: Estilo de aprendizaje, educación y trabajo, capacitación.

Presentación

En esta ponencia tocamos el tema de la relación entre iniciativas de capacitación en el entorno laboral y su incidencia en el desempeño de los trabajadores. Este es un problema recurrente en varios contextos, y constituye, sin duda, un interesante proceso educativo que no ocurre en el tradicional contexto escolar.

En el caso que ocupa esta investigación, desarrollada en una empresa automotriz de fuerte presencia en México, se ha tenido la percepción regular de que los contenidos

que se ofrece en los cursos de entrenamiento y capacitación apenas si logran tocar las dinámicas de trabajo y operación de quienes los reciben. Así, en su sentido más amplio, la investigación busca acercarse al proceso educativo con el fin de encontrar patrones y recurrencias que permitan perfilar los problemas y proponer estrategias pedagógicas adecuadas al perfil de los trabajadores y en función de los fines de la empresa.

La situación que detonó el estudio ha sido documentada por la empresa, y de alguna forma refleja varios desafíos entre los que podríamos citar la posible debilidad en el diseño e implementación pedagógica de las propuestas de capacitación, también una deficiente condición de operación, o inclusive la construcción de aprendizajes poco relevantes si concebimos a estos no como la simple acumulación de conceptos, sino como su movilización para la ejecución y resolución de incidencias en la operación cotidiana. En esta ponencia tocaremos la parte de la indagación que atañe al último de estos puntos.

Es importante señalar que estudiar y atender este problema es relevante por diversas razones, por ejemplo, desde el punto de vista empresarial, la capacitación no es barata, si es poco efectiva se refleja en una baja calidad en la ejecución de procesos, así como en el incremento de los costos en tiempo y recursos para la operación. Desde el punto de vista del trabajador, mejor capacitación redundará en mejor desempeño, satisfacción y posibilidad de mejora. Y desde el punto de vista de la generación de conocimiento, si bien en México y otros países el estudio de la relación escuela-trabajo se ha explorado con recurrencia, un estudio como el que aquí se presenta tiene muy pocos precedentes (Aramburu, 2000; Reynaga, 2003).

Hemos organizado la presentación en dos grandes momentos: iniciaremos presentando el contexto del estudio y sus principales rasgos teórico-metodológicos, y en la segunda parte presentaremos algunos hallazgos parciales. Los ponentes encontramos este tema relevante en un época donde la discusión sobre los procesos educativos fuera de la escuela han tomado un nuevo impulso, y donde las preguntas sobre la forma en que se desarrolla el aprendizaje y la formación en el contexto laboral siguen necesitando respuestas, pues junto a la educación escolar, el desarrollo de capacidades laborales es uno de los grandes ámbitos para proyectar el desarrollo social y económico de México.

Contexto de la investigación

Dada la particularidad de este estudio conviene señalar que la educación en el contexto laboral ha estado articulada a nociones como capacitación y entrenamiento, o a la idea del perfeccionamiento de habilidades manuales; pero conforme las empresas y los puestos de trabajo han evolucionado, la capacitación se ha vinculado con otros procesos sociales, por ejemplo, ahora se habla de la *cultura empresarial* que da cuenta de todo un marco axiológico que rige las relaciones interpersonales y entre el personal y la empresa (Pieck, 2012).

Asimismo, en algunos contextos laborales la capacitación oferta, a quienes ocupan los puestos operativos, las posibilidades de ascenso y desarrollo tanto laboral como personal, les ofrece una suerte de imaginario social y profesional.

Como anticipamos, esta investigación se desarrolla dentro de las áreas post-venta de la red de distribuidores de la marca de automóviles Peugeot de México. En esta red, diferentes agencias alrededor del país ofrecen servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a los autos de la marca, tarea que requiere de una estructura organizacional funcional y de personal constantemente capacitado; por lo regular, las agencias de servicio cuentan con 9 puestos que incluyen desde gerentes hasta técnicos. La capacitación del personal es ofrecida por instancias centrales de Peugeot a nivel nacional y hasta el momento todavía parece entregar efectividad por debajo de lo esperado.

Uno de los responsables de esta investigación participa en la capacitación técnica y su trayectoria en la empresa le ha permitido observar en campo cómo la operación cotidiana no corresponde primordialmente con lo planteado en los cursos de capacitación. Para indagar en las razones de ello, se diseñó un estudio de carácter mixto que persigue dos objetivos alineados en dos dimensiones complementarias, que explicamos ahora:

1) La primera dimensión del estudio atañe a los estilos de aprendizaje. Aquí, después de una serie de revisiones se decidió que un primer objetivo del trabajo debía ser identificar recurrencias y patrones de *estilos de aprendizaje* en cada uno de los nueve puestos operativos de la red e identificar para cada puesto un “estilo modelo” correspondiente, entre otras cosas, con las definiciones del puesto operativo y de los perfiles psicométricos tipo delimitados por Peugeot. Esta parte del estudio tiene orientación

cuantitativa; para procesarla en términos empíricos se ha aplicado un cuestionario del que hablamos más adelante.

b) La segunda dimensión atañe a lo que llamamos la configuración subjetiva de los trabajadores. Aquí se decidió que la investigación debía identificar y estudiar con más detalle los casos que se acerquen mayormente al “perfil tipo” para tratar de comprender cómo ha sido su proceso de construcción profesional. A través del análisis se busca rastrear cómo la capacitación más otros elementos de la empresa han contribuido en la conformación de algunos rasgos de su identidad personal y laboral. Esta parte del estudio tiene una orientación cualitativa y se ha trabajado a través de la técnica de entrevista semi-estructurada. Además de lo señalado, en el estudio se está analizando información complementaria sobre los puestos y la oferta de capacitación que permita reconstruir el caso problemático de manera detallada. Como anticipa el título, esta ponencia está centrada en mostrar algunos resultados de la primera dimensión.

Referentes conceptuales

La investigación implica trabajar con varios conceptos que se han pensado de manera operativa, hablaremos específicamente de los relacionados con la primera dimensión. Uno de ellos es el concepto de *Estilos de aprendizaje*; para efectos del estudio y de esta exposición los entenderemos como los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos, con relativa estabilidad que señalan cómo las personas perciben, interaccionan y responden a sus ambientes (Alonso et Al., 1994:07). Esta definición es en buena medida compatible con el modelo de análisis de Kolb, quien a su vez, recupera el pensamiento de Lewin (1951), quien concibe al aprendizaje como “hacer algo mejor que antes”. El modelo de Kolb pretende evidenciar cómo es que la experiencia centra el moldeo del aprendizaje (Kolb, 1984:20).¹

El Modelo Experiencial de Kolb plantea cuatro formas en las cuales el sujeto adquiere conocimiento: a) La Experiencia Concreta (EC), b) La Observación Reflexiva (OR), c) La Conceptualización Abstracta (CA) y d) La Experimentación Activa (EA). La experiencia concreta, relacionada con las estructuras afectivas, atañe a la manera en que el sujeto aprende a partir de eventos significativos. También contempla el aprendizaje por medio de los sentidos. Kolb relaciona la observación reflexiva con las estructuras de percepción de modo tal que quienes despliegan esta forma de aprendizaje son capaces de realizar

observaciones más profundas y con mayor grado de integración y correlación de los elementos (pensamiento analítico altamente desarrollado).

La conceptualización abstracta está relacionada con las estructuras simbólicas y da cuenta del grado en que un sujeto es capaz de asimilar, entender, construir y relacionar conceptos. Refiere también al aprendizaje por medio de la inducción y la deducción, la lógica y las ideas. Finalmente, la experimentación activa se relaciona con las estructuras comportamentales, donde el aprendizaje se hace activo y los actos evolucionan de simples a complejos. El sujeto experimenta y trata de controlar el entorno y la situación.

En teoría, las gráficas de procesamiento de información indican las formas predominantes en que el sujeto adquiere conocimiento. Una gráfica donde los cuatro patrones son parecidos indicaría que el sujeto experimenta igual las modalidades. En el análisis se debe reconocer que el medio en que se desarrolla el conocimiento humano, la escolarización de los sujetos, su exposición a contenidos culturales particulares influye en las estructuras cognitivas, en la manera que perciben la realidad y construyen su manera de aprender (su estilo de aprendizaje).

Aspectos metodológicos

Como ya se anticipó, en términos metodológicos, para la dimensión cuantitativa, se ha decidido utilizar el Inventario de Estilos de Aprendizaje de Kolb, instrumento de aplicación rápida que no requiere mucho tiempo para su resolución. El instrumento deriva de un modelo que reconoce la existencia de aprendizajes con base en la acumulación de experiencias y en la capacidad de las personas para relacionar lo aprendido con el ejercicio cotidiano. También reconoce los diversos canales (sensoriales, afectivos, racionales; inductivos, deductivos y de análisis conceptual) por los que un sujeto puede asimilar contenidos, y decidir si los integra o los descarta.ⁱⁱ Es importante reconocer también que uno de los mayores retos del trabajo ha sido explorar la viabilidad del cuestionario de Kolb, en el contexto de esta investigación, pues hasta donde hemos indagado, es la primera vez que aplica con este enfoque y magnitud en este tipo de organización en México.

En el mes de Mayo de 2012 se hizo llegar a las agencias el cuestionario correspondiente al Test en su versión 3.1. Fueron aplicados 231 sobre una población de 265 elementos, lo que representa el 87% del universo. La solicitud de aplicación se realizó

a los Gerentes de Servicio y Refacciones de toda la Red de Peugeot. En el test se omitió el uso de los nombres de los examinados.

Para tratar la información se ha identificado a los sujetos con una clave que inicia con las siglas que identifican cada uno de los perfiles operativos de la red: Gerente Post-Venta (GPV) Gerente de Servicio (GS), Asesor de Servicio (AS), Responsable de Garantías (GAR), Consejero Técnico (CT), Consejero Técnico Jr. (CT Jr.), Técnico Especialista Peugeot (TEP), Gerente de refacciones (GR), Almacenista (AI). Después de la clave se agrega un número consecutivo.

La información se analizó, validó y clasificó estadísticamente (se obtuvieron media, desviación estándar y rango de normalidad). Para cada parámetro del test en cada perfil se ha generado una gráfica de barras donde se puede identificar el desempeño de la población y finalmente para cada población se ha generado una gráfica romboidal que refleja el comportamiento promedio —los promedios aritméticos de los cuatro parámetros medidos— de cada perfil. Una vez identificados los “perfiles tipo” de cada uno de los nueve puestos, se buscó entre los elementos que componen las poblaciones de cada puesto, al sujeto que “más se parece a la gráfica del perfil”, y también aquellos sujetos que tienen alguna (s) de las cuatro características evaluadas en el modelo de Kolb con notas sobresalientes.ⁱⁱⁱ

Hallazgos preliminares

Mostraremos una parte de los hallazgos parciales. Al momento de escribir la ponencia, estos nos permiten afirmar que hay claras recurrencias en estilos de aprendizaje que podemos organizar en tres bloques o tres poblaciones claramente identificables, los técnicos de taller, el personal de administración y los mandos gerenciales. Por razones de espacio sólo tocaremos los dos primeros. Toda la información presentada está en condensada cuantitativamente en las tablas y ponderaciones del Test de Kolb agrupadas por puestos operativos en el Anexo de esta ponencia.

En cuanto al *bloque de estilos* conformado por los *técnicos de taller* (Técnicos Especialistas, Consejeros Técnicos Jr., y Consejeros Técnicos Titulares (puestos enumerados en orden ascendente en el escalafón de taller), la tendencia es clara en cuando a una baja ponderación en lo que a experiencia concreta y experimentación activa se refiere. En los antecedentes registrados por la empresa se sabía que los técnicos

utilizaban poco el conocimiento recibido en los cursos de capacitación, apelando en su trabajo a la experiencia y al intercambio aleatorio de piezas y partes para la diagnosis de problemas. Pero al momento de hacer el estudio, y probablemente por consecuencia de la capacitación se observa un incremento en las ponderaciones correspondientes a la conceptualización abstracta y a la observación reflexiva.

De hecho, dos perfiles de CT (CT07 y CT18) muestran un patrón altamente deseable en cuanto a la combinación de los cuatro estilos de aprendizaje. Es posible identificar un bajo apego a la experiencia y muy alta identificación con la observación reflexiva (CT18) y con la conceptualización abstracta (CT07). En pruebas de conocimientos, realizadas por la sede en Francia de Peugeot, el sujeto CT18 ha sido finalista nacional en dos concursos consecutivos por lo que podemos tener elementos que confirman la efectividad de éste tipo de perfiles. Estos dos CT se están entrevistando para la dimensión cualitativa del estudio.

El *segundo bloque* de estilos incluye a los perfiles de administración. Este bloque se integra por Almacenistas de Refacciones, Responsables de Garantías y Asesores de Servicio. Son personal de alta rotación y en general de baja antigüedad en sus puestos. Adicionalmente, son perfiles de “entrada” donde se contratan jóvenes recién egresados y en la mayoría de estos casos, son primeros o segundos empleos. A eso atribuimos que sus ponderaciones en experiencia concreta resultan bajas; todavía no se ha conformado un tipo de capital que soporte un ejercicio de su actividad considerando las experiencias pasadas; en este puesto, operan los no entrenados formalmente con una alta experimentación activa.

Asimismo, estos son perfiles con bajo grado de conceptualización abstracta lo que dificulta el uso de materiales escritos como soporte y referente documental operativo. Según la evidencia, la acumulación de conocimientos más exitosa en el caso de los responsables de garantías se da por observación reflexiva. En el caso de los Asesores de servicio, la experimentación activa resulto ser el modelo de aprendizaje mayormente movilizado. Esto es indeseable dado que se espera que la atención a un cliente sea producto de un proceso estable y profesionalizado (sin llegar a rígido o impersonal) y no fruto del ensayo y error.

De manera preliminar y con base en los antecedentes extraemos de esto que los administrativos podrían aprender mejor en la medida que sus sesiones de formación

contengan elementos que los lleven a la reflexión, primeramente. Ésta deberá inducirlos a pensar sobre los efectos de determinadas decisiones y su impacto en los resultados de su departamento. Esto se podría relacionar con teorías inherentes a la gestión de inventarios y a la gestión de almacenes (sus actividades preponderantes) para promover un aprendizaje significativo en el puesto. Por otro lado, para ellos deberían evitarse prácticas que inciten a la experimentación en sus puestos de trabajo, si éstas no van precedidas de una reflexión y una mínima orientación conceptual. Si no es guiada y controlada, la experimentación activa es una capacidad no deseable para los perfiles. Lo no deseable radica en que las refacciones, las garantías y en el trato con los clientes ponen en juego tanto capital, como reputación e imagen.

A manera de cierre

Como anticipamos de inicio, este trabajo muestra una pequeña parte de los avances preliminares de una investigación que trata de estudiar la relación entre propuestas de capacitación y su incidencia en el desempeño. Para ello, el estudio inicio valorando los perfiles o estilos de aprendizaje de poblaciones con actividades delimitadas; se ha tratado de explorar la viabilidad del cuestionario de Kolb para diagnosticar los estilos de aprendizaje y encontramos que en efecto ofrece una explicación adecuada.

Al momento, es posible agrupar la población a partir de su desempeño en el test, tomando como referencia las especificaciones que para los puestos ha decidido la empresa. Aunque todavía es prematuro pues el estudio se encuentra en su etapa de cierre, se espera que los hallazgos finales permitan comprender mejor y en su caso mejorar las estrategias de capacitación de los cursos con el fin de que incidan con mayor efectividad en el trabajo. Tangencialmente los resultados también servirán para documentar y modificar las condiciones de operación. Se espera que los resultados puedan aumentar las posibilidades de mejora y plantear un referente útil para el campo de conocimiento educativo y en el sector de referencia, es decir el sector automotriz.

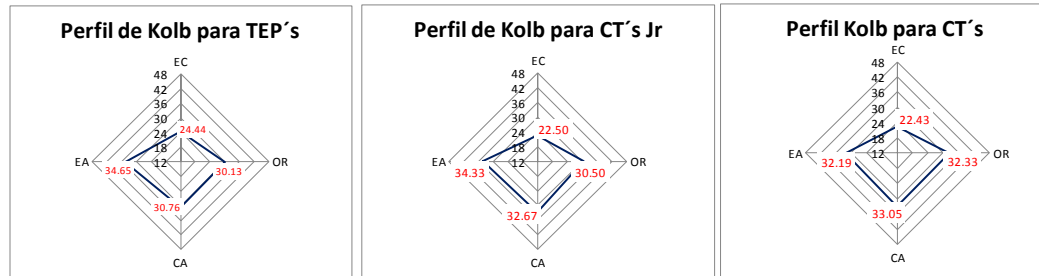
Referencias

Alonso, C.; Gallego, D.; Honey, P.
(1994). *Los Estilos de*

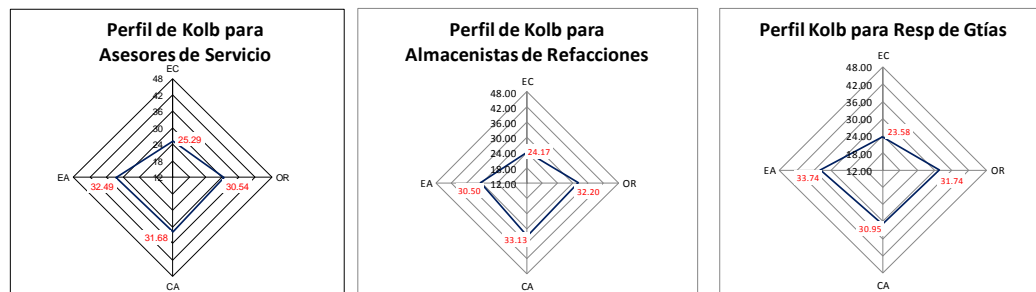
- Aprendizaje, procedimiento de diagnóstico y mejora.* Bilbao, España: Ed. El Mensajero.
- Aramburu Goya, N. (2000). *Un estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: implicaciones estratégicas y Organizativas* (Tesis Doctoral). España: Universidad de Deusto.
- Fuentes, S. y Cruz, O. (Coords.).(2010). *Identities and educational policies.* México: UPN.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Pieck Gochicoa, E. (Coordinador) (2012). *En el camino... formación para el trabajo e inclusión: ¿hacia dónde vamos?* Ciudad de México: Universidad Iberoamericana-Ciudad de México / Instituto de Capacitación para el Trabajo.
- Reynaga Obregón, S. (2003). *Educación, trabajo, ciencia y tecnología.* México: COMIE.

Anexo tablas y Notas

Anexo. Tablas y Ponderaciones de los Test de Kolb agrupados por puestos operativos



	Técnico Especialista		CT Jr.		CT	
EC	24.44	50.92%	22.5	46.88%	22.43	46.73%
OR	30.13	62.77%	30.5	63.54%	32.33	67.35%
CA	30.76	64.08%	32.67	68.06%	33.05	68.85%
EA	35.65	74.27%	34.33	71.52%	32.19	67.06%



Parámetro	Perfil					
	Asesor de Servicio		Almacenista de Refacciones		Resp de Gtías	
EC	25.29	52.69%	24.17	50.35%	23.58	49.13%
OR	30.54	63.63%	32.3	67.29%	31.74	66.13%
CA	31.68	66.00%	33.13	69.02%	30.95	64.48%
EA	32.49	67.69%	30.5	63.54%	33.74	70.29%

ⁱ El abordaje conceptual de la configuración subjetiva recupera perspectivas derivadas de los estudios sobre la identidad de base psicoanalítica y antropológica. Entendemos la identidad como aquellos elementos que los sujetos incorporan en su subjetividad que los va marcando en cada momento y contexto. Estos elementos son móviles, pues los sujetos se encuentran en permanente estado de construcción y reconfiguración (Fuentes y Cruz, 2010). El análisis es pertinente para el estudio pues consideramos que explicar a los sujetos desde un solo ángulo deja fuera aspectos importantes en la discusión sobre la formación y el aprendizaje en el contexto laboral.

ⁱⁱ Para la parte cualitativa, se ha diseñado un guion de entrevista con preguntas abiertas que tratan de explorar aspectos como las expectativas y las motivaciones laborales, las experiencias de aprendizaje en el contexto de la empresa, entre otros.

ⁱⁱⁱ Esto permitió identificar a los sujetos que habrían de ser entrevistados durante la fase cualitativa que aquí no tocamos.