

2E



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

## CAMPUS ARAGÓN

**“TENDENCIAS ACTUALES DE LA CAPACITACION:  
HACIA UN ENFOQUE DE LA PEDAGOGIA  
EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL  
DE EJECUTIVOS DE ORGANIZACIONES Y/O  
CORPORACIONES COMERCIALES Y DE  
SERVICIOS”**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A:  
GUADALUPE NEGRETE

ASESOR: MA. DE LA PAZ JIMENEZ CASTAÑEDA.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN  
MEXICO**

274973

1999



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## *D*edicatorias

---

*Mamá :*

*No existen las palabras para decirte lo que significas para mí, quiero agradecerte una y otra vez cada momento de dedicación y de amor que me has dado. Por todo esto y más, eres lo mejor.....*

*Gracias*

*Amor :*

*Por tu ejemplo de paciencia y perseverancia; por tu constancia para conmigo, por que me has enseñado la verdadera esencia del nosotros y por tu infinito amor.....*

*Gracias Alex*

---

*A mi familia :*

*Por creer en mí siempre, y comprenderme en todo momento.....*

*A los profesores que conforman el cuerpo docente de la Máxima Casa de Estudios:*

*Por su vocación y capacidad innata para aprender enseñando.*

*A todos aquellos que de una u otra manera han colaborado conmigo en la elaboración de este trabajo, con sugerencias, y apoyo.*

# **I** **NDICE**

---

INTRODUCCION.....	5
-------------------	---

## **CAPITULO 1**

### **MARCO GENERAL EN TORNO A LA CAPACITACION**

1.1. Marco conceptual de la capacitación.....	13
1.1.1. La capacitación y su función educativa.....	20
1.2. Antecedentes históricos que dieron origen a la capacitación.....	22
1.3. Capacitación laboral: un derecho del trabajador mexicano (Marco Jurídico ).....	30
1.4. El Proceso de la Capacitación.....	34
1.4.1. Planeación de las actividades de capacitación.....	35
1.4.2. Diagnóstico de necesidades (D.N.C.).....	36
1.4.3. Elaboración de programas de capacitación.....	40
1.4.4. Habilitar el y ejecutar programa de capacitación.....	41
1.4.5. Evaluación de la función de capacitación.....	42
1.4.6. Seguimiento.....	43

## **CAPITULO 2**

### **HACIA UN ENFOQUE DE LA CAPACITACION PARA EL SIGLO XXI**

2.1. La capacitación ante el cambio.....	45
--	----

2.1.2. Perspectivas de capacitación en empresas mexicanas.....	49
2.2. Productividad y Capacitación.....	55
2.3. Calidad Total por medio de la capacitación.....	57
2.4. El empresario frente a la concepción actual de la capacitación.....	66
2.5. Capacitación y desarrollo: opciones contemporáneas para el siglo XXI.....	68
2.5.1. "Las normas de competencia laboral".....	71
2.6. Psicología y motivación para el éxito corporativo.....	77
2.7. El vínculo Universidad - Empresa: un paso hacia la excelencia organizacional.....	81

### C A P I T U L O 3

#### EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COMO AGENTE EDUCATIVO

3.1. Las empresas de tipo comercial y de servicios.....	85
3.1.1. A la vanguardia en la calidad del servicio.....	88
3.1.2. Su función en la sociedad.....	90
3.1.3. La empresa como institución educativa.....	92
3.2. La Gerencia y su representación empresarial.....	94
3.2.1. Liderazgo empresarial.....	97
3.2.2. El gerente como formador.....	98
3.2.3. Su desarrollo personal y profesional dentro y fuera de la empresa.....	100
3.3. La Empresa Post-industrial como agente de cambio.....	103
3.4. Transformación hacia una empresa humana.....	106

## CAPITULO 4

### PEDAGOGÍA EMPRESARIAL PARA UNA CAPACITACIÓN DE INVERSIÓN REDITUABLE ( PROPUESTA)

4.1. Capacitación enfocada a la persona adulta (andragogía).....	111
4.2. La educación no formal, informal y permanente como alternativas.....	116
4.3. La formación en la empresa y sus fines.....	121
4.4. Como se vincula la escuela con la empresa.....	130
4.5. Educación y trabajo.....	134
4.5.1. La dignidad del trabajo y perfeccionamiento humano.....	138
4.6. Capacitar para servir al hombre.....	141
4.7. El capacitador: su tarea formativa.....	143
4.8. El Pedagogo como formador de formadores.....	146
4.9. El desarrollo organizacional (D. O.) frente al postmodernismo.....	150
4.9.1. Cultura empresarial (Los valores que cambian el rumbo de una empresa).....	152
4.9.2. Comunicación óptima en las relaciones laborales.....	163
4.9.3. Aprendizaje Organizacional (aprender a aprender).....	168
CONCLUSIONES.....	189
BIBLIOGRAFIA.....	197

# I NTRODUCCION

---

Año con año nuevas generaciones de jóvenes trabajadores afrontan la vida laboral. En todos los ámbitos de la actividad productiva, todos ellos se enfrentan a una cruel realidad de lo que creían de su profesión. Al mismo tiempo los perfiles que requieren las empresas se están modificando y demandan conocimientos, capacidades y cualificaciones más allá de los que proporciona la escuela.

Muchos consideran aún esta problemática como meramente económica y social, siendo que es realmente todo un reto para la educación y la pedagogía laboral.

Los problemas en el trabajo son cada vez más cuestión de educación, y por ende de pedagogía. Se ha demostrado que gran parte de los problemas en el mundo son ocasionados por fallas y errores humanos más que tecnológicos, deteriorando a su vez las relaciones humanas. Esto aunado a que la capacitación como actividad en la empresa no ha sido considerada en su totalidad, pues como requisito legal no ha funcionado. No se puede avanzar mientras se tome a esta actividad como hermana menor de la educación.

Dentro del mundo del trabajo, en relación a la educación, ha reinado una concepción orientada hacia la solución inmediata del rendimiento económico, con perjuicio de la formación integral del

trabajador, que ha quedado por mucho tiempo reducida sólo a un medio para la productividad.

Pero los nuevos tiempos requieren de sistemas de capacitación a la altura de la competencia internacional, capacitación no sólo técnica, sino humana, capacitación no sólo para adquirir destrezas sino para la vida.

Ante esta nueva visión, la formación profesional, comprende además de los problemas económicos, otros de orden moral, pedagógico, didáctico, social. A este respecto estamos hablando de algo más complejo, pero que al fin y al cabo se conoce como el fin de la educación del hombre: la formación espiritual, la maduración de todas sus facetas y la afirmación de su personalidad.

Es aquí cuando aparece la inminente necesidad de una vinculación de la escuela con el trabajo, integrando la formación general humana y el desarrollo de la capacidad para la producción, pues en todo el progreso técnico lo que cuenta es el ser humano.

En base a los anteriores planteamientos, estamos hablando de un tema completo, actual e importante, más del cuál se ha escrito muy poco y no se ha definido su total concepción. Hablar de la educación en el trabajo, de una pedagogía en la empresa implica concebir una nueva ideología, que incluya en sus objetivos lo tecnológico, pero sobre todo lo humano, y que a la vez sea redituable para la empresa y el trabajador.

Ahora bien, el objeto de estudio de este trabajo radica en conformar una estructura pedagógica con un enfoque humano, sin negar lo administrativo, con un ideal educativo que nos permita pensar en una formación integral del trabajador adulto, es decir, una pedagogía

empresarial. Y es en este caso la capacitación, el medio educativo para dicha formación de un individuo integral.

Para tal efecto, el fundamento de este trabajo parte de un análisis crítico del funcionalismo, ya que por la magnitud de la temática no se pueden dejar de lado las ideas y concepciones que un momento histórico determinado marcaron la forma de vida de una sociedad. La teoría funcionalista con sus ideas de progreso e industrialización, y el liberalismo al igual que la tecnología educativa dieron los resultados que en su momento se requerían, pero ya no son suficientes.

La ideología cientificista en búsqueda de la eficiencia en las sociedades, encontró en la educación la clave del desarrollo económico, pero sin prever las consecuencias. Se desconoció por mucho tiempo el elemento humano, y por ende se descuidó su educación y formación como complemento de vida, sobre todo en el ámbito empresarial.

Por tal motivo, las empresas ante esta situación y para no quedarse rezagadas han reflexionado y se preocupan por formar una persona humana completa, dando auge a la educación a través de la capacitación para rescatar el valor de la persona.

En vistas de que el progreso tecnológico no puede detenerse, ¿cómo entonces rescatamos los valores inherentes a la persona humana sin dejar de valorar lo económico?

La fundamentación de una nueva alternativa versa sobre la conformación de una estructura pedagógica que incluya aspectos esenciales de la organización como su cultura y sus valores; así como retomar nuevas estrategias de formación. De este modo, estaríamos

hablando de rescatar la teoría clásica de la educación como formación integral del ser humano. Educación no únicamente como mero adiestramiento, más bien completa , total, considerando al ser humano con sus problemas, aspiraciones, méritos, defectos y personalidad.

En base a esta conceptualización, el presente trabajo se presenta como un estudio que busca un posible acercamiento a una definición de pedagogía empresarial, que parta de una nueva concepción de la capacitación que forme profesionistas competentes en sus labores y éticamente aptos para desarrollarlas, siendo cada día mejores personas. En este sentido, se presenta la empresa y todo lo que ésta abarca como un campo fértil para los pedagogos.

La tesis consta de cuatro capítulos; en el primero se conceptualiza a la capacitación en sus diferentes modalidades rescatando su valor educativo y se le busca la manera de entenderse de acuerdo a la trayectoria que ha tenido durante la historia. Del mismo modo se revisan los aspectos legales que han determinado el rumbo de la capacitación en México. Dado que la capacitación nace como sistema y como proceso, se trabajan cada una de las facetas que permiten alcanzar resultados satisfactorios para las empresas.

En el segundo capítulo, se muestran algunos aspectos que han cambiado el enfoque de la capacitación en el mundo, y se analizan las perspectivas de ésta en México. Los cambios para el próximo milenio no se dejan esperar y la productividad, la calidad total y la eficiencia se demandan más que nunca en las organizaciones, de tal forma que

contribuyan para alcanzar las metas pero sin detrimento del ser humano.

En este capítulo también se trabaja una tendencia actual de capacitación, que es una de las más mencionadas hoy en día en las organizaciones: *"Las normas de competencia laboral"*.

Ante esta concepción se analiza el papel y la participación del empresario, cómo ha reaccionado ante estas situaciones. De igual forma se analizan las nuevas acciones gubernamentales referentes a la capacitación y educación de los trabajadores y sus perspectivas para el futuro. También se exponen otras tendencias actuales manejadas en el plano de la capacitación, que van desde una psicología y motivación del factor humano, un más reforzado lazo entre universidad- empresa, hasta un proyecto de educación virtual.

En el tercer capítulo se analiza a la empresa privada atribuyéndole su carácter educativo, particularmente se habla de empresas comerciales y departamentales, las cuáles han adquirido un papel fundamental en la sociedad. La importancia de reconocer este tipo de empresas, es debido a que han estado asumiendo cada vez más la responsabilidad de formar a sus empleados. Al hablar de empresa, se habla por lo tanto de un sin fin de situaciones, en las que los ejecutivos, y la gerencia representan estrategias de cambio. Ello implica una responsabilidad formativa que depende en gran medida de su formación profesional y ética. De igual manera se exponen los pasos para una nueva empresa basada en valores: *La empresa humana*.

Estos tres capítulos abarcan la capacitación como una tendencia actual, y más que moda es una necesidad de las empresas para poder afrontar la competitividad.

Finalmente, el cuarto capítulo aterriza en la búsqueda de una estructura de pedagogía empresarial, que valore a la capacitación como proceso educativo, que prepare al trabajador para ser competente profesionalmente, pero que también incluya fundamentos filosóficos, éticos y pedagógicos para lograr la conformación de un mejor ser humano más allá de un simple operario de maquinaria. Estos planteamientos, se basan primeramente en la andragogía como pedagogía del adulto interesada por todo lo que a éste le rodea en su entorno laboral. De este modo, se encuentran alternativas más allá de la escuela para la formación del trabajador: La educación no formal, formal y permanente.

También se relaciona más profundamente la educación con el trabajo, y la universidad con la empresa de tal forma que de ello emane un beneficio para la organización, y de igual forma para el trabajador y para la sociedad.

Se muestra también, una idea de formación donde el pedagogo adquiere un papel fundamental como formador y profesional de la educación en el ámbito empresarial.

Para entender el tipo de formación que se ha de llevar a cabo en la empresa, se hace necesario abordar conceptos de desarrollo organizacional, así como la cultura y filosofía con todos los valores que

esto conlleva. Se aborda el sistema de comunicación como un eje retroalimentativo para la relación enseñanza aprendizaje.

En base a todo lo anterior, se plantea una concepción de pedagogía empresarial que no niega la tecnología educativa, pues hace de ella un instrumento útil al ser humano; mas bien busca sobre todo un enfoque humanista de la educación que dignifique a éste en todos los aspectos de su vida. De este modo se plantean estrategias de aprendizaje organizacional significativas para lograr un mejor individuo tanto en lo profesional como en lo moral.

# **CAPITULO**

**Marco  
General  
en torno  
a la  
Capacitación**

**1**

# Capítulo 1

## MARCO GENERAL EN TORNO A LA CAPACITACION

### 1.1. Marco conceptual de la capacitación.

Iniciemos este capítulo, aludiendo a la empresa su carácter formativo, ya que desde que nace como tal, ha adquirido este papel aunque no conscientemente. Esta poca confianza en la formación, ha dado por mucho tiempo a la capacitación, un enfoque poco confiable y útil únicamente para formar mano de obra barata.

La conceptualización actual de capacitación tiene mucha relevancia en el futuro, ahora se vislumbra un nuevo enfoque de la misma en todos los ámbitos educativos de la actividad empresarial.

¿Qué se está haciendo ahora? Las empresas, ya no sólo se centran en la producción y la maquinaria, sino también en el recurso humano. Es debido a esto, que la función de capacitación ha cobrado mayor auge y se ha contemplado como una función más de la empresa.

La capacitación tradicional se ha conocido como la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas situaciones, es decir, sólo se transmitía aquello adquirido por la experiencia. Esto generaba o sigue generando pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo, debido a la poca preparación de los maestros para transmitir conocimientos y a la falta de una sistematización adecuada.

Ante este panorama, podemos decir que las empresas manejaban sus actividades de capacitación en forma empírica, más bien aislada y no como una función inherente a la empresa.

Hoy la capacitación representa un medio privilegiado para incrementar los estándares de vida, ajustar rápidamente el desempleo temporal que provoca las innovaciones tecnológicas y responder a los requerimientos de las nuevas formas organizacionales. Es sin duda la base de la competitividad. Ante esta situación, las empresas encuentran un enorme reto, al encontrar nuevos sistemas de capacitación que respondan mejor a las nuevas demandas. Bajo este contexto, analicemos algunas concepciones de la capacitación:

**Capacitación** del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latino *cápere*=dar cabida, es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.<sup>1</sup>

Mendiola, sostiene que “la capacitación en el trabajo es el proceso de enseñanza-aprendizaje referido a las tareas definidas por un puesto de trabajo, no se limita al desarrollo exclusivo de destrezas motoras, sino que incluye la adquisición de los conocimientos tecnológicos y organización del trabajo.”<sup>2</sup>

Por otro lado se encuentra muy ligado el término **adiestramiento**, el cuál podemos considerar como el proceso

---

<sup>1</sup> RODRIGUEZ, Estrada, Mauro y Ramirez, B, Patricia . Administración de la Capacitación, pág 1-2

<sup>2</sup> MENDIOLA, Ma de Lourdes . Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento, pág 32.

enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes, para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo. En cambio, la **capacitación** se orienta más a dotar a la persona de estos mismos elementos, para que alcance objetivos de un puesto diferente al que desempeña.

De este modo, la diferencia entre capacitación y adiestramiento está dada por el puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador, es decir, se imparte capacitación a quienes desempeñarán un puesto diferente del que ocupan, y adiestramiento a quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo. Así, un mismo curso o evento será de capacitación o de adiestramiento, dependiendo de la situación particular de cada trabajador.

Pinto Villatoro señala que: “dentro del campo de acción que establece el Plan Nacional de Capacitación se disponen dos enfoques principales, distinguiendo la capacitación para el trabajo de la capacitación en el trabajo:<sup>3</sup>

**Capacitación para el trabajo.** Es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

**Capacitación en el trabajo.** Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos,

---

<sup>3</sup> PINTO, Villatoro, Roberto., Proceso de Capacitación, pág 15.

habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o área de trabajo específica.

Por otro lado, existen tres procesos que se conjugan para integrar un proceso más amplio, como es el **entrenamiento**, el cuál se refiere al desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, para su perfeccionamiento y consolidación, éstos son:

**-La capacitación en el ámbito del trabajo**, que se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para saber “como hacer”, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.

**-El adiestramiento**, que se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para “poder hacer”, afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas.

**-La motivación**, concepto asociado al entrenamiento, se relaciona con el “querer hacer”, ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos.

Estos tres aspectos marcan el camino hacia un desarrollo individual, pues en un primer momento, la capacitación proporciona las herramientas, los conocimientos para hacer mejor nuestro trabajo; luego con el adiestramiento obtenemos las habilidades para su ejecución. Se reconoce sin duda el factor motivación, que no es frecuente retomarlo como parte del proceso de formación, a sabiendas que sin un aliciente, la capacitación y el adiestramiento, es decir, el cómo y el poder hacer no lograrían su objetivo final.

Por otro lado, resulta curioso que la capacitación para el trabajo sea considerada de diferentes maneras, ya que generalmente se le veía como adiestramiento o promoción dentro de la misma empresa, sin embargo, Pinto Villatoro la reconsidera como un proceso escolarizado antes de ingresar de lleno al área laboral. Dentro de esta visión, la colaboración universidad empresa juega un papel determinante, mismo que se trabajará en los capítulos siguientes.

Frecuentemente, observamos como muchos programas educativos en la empresa empiezan con un objetivo de capacitación para sus empleados y terminan con un verdadero programa de desarrollo, es decir, adquiere mayor amplitud, por que aunque los enfoques de la capacitación son amplios, los de desarrollo implican un desarrollo integral del ser humano y por consiguiente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de todas las personas de la empresa.

Retomando los elementos anteriores, podemos decir que una capacitación debidamente planeada, nos lleva siempre a un desarrollo y un perfeccionamiento. Esto último representa un proceso de enseñanza-aprendizaje, encaminado a fortalecer el compromiso y la capacidad de todo el personal.

De esta manera, podemos definir **desarrollo** como la modificación del comportamiento a través de la experiencia. Permite que la gente desempeñe mejor sus actividades actuales y las prepara para una responsabilidad más grande en el futuro. Se basa en las fortalezas y

ayuda a superar las debilidades, y asegura que la organización tenga la habilidad que necesita.<sup>4</sup>

Si bien la capacitación y el adiestramiento nos llevan a un desarrollo de recursos humanos, éstos, son finalmente los que representan el factor vital que fortalece a las organizaciones. Por esta razón, ya no se habla de la capacitación y de recursos humanos como algo ajeno a la empresa, sino como parte de una filosofía que haga redituable el invertir en el personal.

A pesar de que se ha hablado mucho sobre la capacitación en la empresa, existe una idea determinante que la define en todo momento y en todo lugar, y es su función educativa, el instrumento idóneo para educar a los individuos. El ideal educativo lo define cada empresa de acuerdo a sus necesidades.

Al respecto, se presenta una definición de educación como...” toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios valores personales.”<sup>5</sup>

Es precisamente el conocimiento, las actitudes, el comportamiento y los valores, los aspectos primordiales que en el sector empresarial se buscan por medio de la educación, por lo que ésta se ha hecho imprescindible. Hablar de capacitación, de adiestramiento, de entrenamiento, de desarrollo y por ende de educación, es abordar al ser

---

<sup>4</sup> AMSTRONG, Michel, Gerencia de Recursos Humanos. Integrando al Personal y la Empresa, pág 200

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, pág 456

humano en todas sus dimensiones y en todos los niveles jerárquicos de la organización no como una máquina más, sino como una persona que participa, opina, siente y colabora para un fin común con la empresa y por la empresa. Igualmente, requiere y desea ser mejor en todos los aspectos de su vida personal, cambios que se gestan por medio de un proceso educativo llamado capacitación.

Bajo este concepto de capacitación como actividad educativa, es como se desarrollará esta tesis; definiéndola como un proceso educativo que abarca todas las facetas de la formación de la personalidad del ser humano. Esta preparación, es para hacer más aptas las labores del trabajador, mejorarlas y hacer de éste una persona diferente en los ámbitos de personalidad y valores.

### **1.1.1. La Capacitación y su función educativa.**

La capacitación representa la función educativa de la empresa, por medio de la cuál se satisfacen necesidades presentes y futuras que afectan directamente a la organización y al trabajador. Estas necesidades deben ser reales y encauzar al personal hacia un nuevo aprendizaje.

Desafortunadamente en muchas empresas aún no se le ha dado la seriedad necesaria, mas sin embargo, se reconoce a organizaciones que realmente se preocupan por la educación y que no escatiman en inversiones para una completa formación de todo su personal.

De esta manera, los trabajadores obtendrán un beneficio personal, no sólo para cuestiones de ascenso o promoción, sino también para mejorar su salario y sobre todo para prepararse para una mejor forma de vida.

La capacitación como proceso educativo, tiene como objetivo central el aprendizaje, que resulte significativo para todas las partes involucradas. Se busca entonces, que éste aprendizaje genere rendimientos para la empresa y para el trabajador. Ahora, cuando se cuentan con programas bien planeados, se obtienen primeramente actualización, perfeccionamiento, preparación para puestos vacantes, prevención de accidentes, nuevos conocimientos, nuevas experiencias, cambios de comportamiento, de conducta, de manera de ser, de ser mejor, que por ende beneficiará la productividad.

Todo lo anterior es objetivo de la capacitación, y de la educación en la empresa. Y de esta manera, podemos decir que el aprendizaje es algo que sucede dentro del sujeto. Puede ser resultado del entrenamiento formal o puede ser producto de un conjunto de circunstancias fuera de todo programa. La única forma de darnos cuenta de que este fenómeno del aprendizaje ha ocurrido en una persona es descubrir las diferencias significativas de conducta entre dos estimaciones distintas. Cuando encontramos una diferencia significativa podemos decir: "Ha habido un aprendizaje".<sup>6</sup>

Este proceso de aprendizaje, propio de la didáctica y de la pedagogía, marca el eje de la capacitación en la empresa, ya que de él dependen los cambios significativos para el logro de los objetivos tanto de los trabajadores, como de las empresas.

Así pues, la capacitación no nació de la nada, pues para que hoy podamos hablar de ésta como función educativa de la empresa, tuvieron que acontecer una serie de hechos que contribuyeron a proporcionarle el carácter educativo y formal a la capacitación laboral.

---

<sup>6</sup> CRAIG, Robert; op cit, pág 52.

## 1.2. Antecedentes históricos que dieron origen a la capacitación.

Conforme el hombre fue interactuando con la naturaleza que le rodeaba, tuvo la necesidad de crear sus propias herramientas, armas, ropas y viviendas para protegerse de las condiciones climáticas; ya posteriormente al imitar los sonidos de la naturaleza, desarrollo el lenguaje, el cuál se fue perfeccionando al igual que su cerebro y el uso inminente de los músculos del cuerpo, principalmente de la mano; con todo este proceso se estaría dando ya la relación ser humano-trabajo.

El trabajo ha representado la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre.<sup>7</sup>

A lo largo de esta transición de la civilización, la necesidad de entrenamiento se hace inminente. Se trataba entonces de forjarse la capacidad de transmitir a otros los conocimientos y las habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Tuvieron que pasar de generación en generación aquellas formas de supervivencia; y esto lo llevaron a cabo por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y palabras. Utilizando estos elementos se dieron los primeros intentos del proceso que hoy llamamos “entrenamiento”.

Cuando estas formas de comunicación o mensaje por medio de signos y figuras fueron recibidos por otro hombre, de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos y/o habilidades fueron transferidos.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> ENGELS, Federico; El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre, pág 5.

<sup>8</sup> CRAIG, Robert; op cit, pág 15.

Durante este periodo de la civilización ya se habla de un aprendizaje aunque no formalmente, fue hasta 1950 y con el advenimiento de la Revolución Industrial cuando el hombre desarrollo su curiosidad técnica y mecánica haciendo que sus conocimientos se duplicaran en solamente 50 años. La rapidez de todos estos cambios tecnológicos, se ha convertido en un reto para el entrenamiento y el desarrollo de personal.

Uno de los antecedentes del entrenamiento, fue la aparición de los aprendices; debido a que las habilidades y conocimientos referentes a los oficios de ese tiempo sólo podían ser transmitidos por instrucción directa, de persona a persona. De esta manera es como se desarrolla un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada en algún trabajo u ocupación transmitía sus conocimientos y habilidades a un novato que, después de un largo periodo de estudio se convertía en obrero. Desde el año 2100 a.c. aparecieron reglamentaciones sobre este tipo de aprendizaje, tanto para oficios artesanales, como para conocimientos científicos; así existía un aprendiz (alumno) que dependía de un experto en la materia de interés para el joven que contaba solamente con el mero deseo de aprender, y esto sólo lo podía lograr con la práctica y estando en el lugar de los hechos.

Este proceso de transmisión de conocimientos aprendíz-experimentado conformó posteriormente un sistema de aprendizaje de la clase industrial que hoy es un procedimiento esencial en las empresas.

Los gremios, actualmente considerados como sindicatos, aportaron también a la conformación de la administración de personal como

fijación de salarios por hora y jornada, ascenso por méritos, jerarquización de puestos, y entrenamiento de aprendices, conocido hasta nuestros días como capacitación o adiestramiento en las empresas.

La historia del crecimiento de las actividades de capacitación durante ésta era industrial fueron sumamente importantes. En 1825 empezó el entrenamiento de tipo manual en Norteamérica y a partir de aquí, las instituciones que surgieron fueron de tipo disciplinario y no vocacional, es decir, tenían como fin perfeccionar la labor de los trabajadores exclusivamente en un oficio determinado (especialización).

Se iniciaba con esto, el complemento de un entrenamiento manual en un oficio determinado y una educación de las facultades integrales del hombre.

Una innovación más surgió en la educación con el método de educación cooperativa durante la primera década del presente siglo. Esta modalidad fue iniciada por el rector, Señor Schneider, de la ciudad de Cincinnati. El método de educación cooperativa fue muy usado en Latinoamérica, la primera compañía en llevarlo a cabo en México fue La Ford Motor Co. S.A. en el D.F., en cooperación con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en 1965.

Este método requiere que los estudiantes asistan tiempo completo a la escuela durante parte del periodo lectivo y trabajen también igualmente en la fábrica, volviendo a la escuela para un entrenamiento y reforzamiento adicional, y luego regresando de nuevo a la fábrica para una experiencia práctica y agregada.

Este sistema de retroalimentación teórico - práctico de entrenamiento es un programa de enormes ventajas y así lo fue para los estudiantes de recursos limitados de ese entonces.

No cabe duda que la Primera y Segunda Guerra Mundial, dieron la pauta para la conformación de programas de capacitación más sistematizados. La demanda de trabajadores calificados durante esta época no podía esperar y los resultados en cuestiones de emergencia resultaron mejor. Fueron muchas las lecciones que se tuvieron y fue entonces que se hizo hincapié en la incapacidad de las escuelas para proporcionar al individuo una carrera vital.

#### **ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.**

En la época prehispánica, los evangelizadores en su afán de llevar a cabo su labor misional, provocaron un cambio en las comunidades indígenas al fundar pueblos, trazar calles y plazas, llevar agua potable a los poblados, impulsar el cultivo de legumbres y la cría de ganado, y construir conventos y hospitales; muchos de ellos fueron excelentes maestros, capacitadores y adiestradores.

Un ejemplo de adiestramiento de esa época se refleja en el hecho de que cuando los encargados del trabajo exterior de los hospitales terminaban su turno de dos años, uno de los antiguos se quedaba para instruir a los nuevos.

La enseñanza técnica de esa época tenían objetivos prácticos para poner al alcance de los jóvenes indígenas los medios para poder trabajar, proporcionándoles un oficio. Los orígenes de la educación técnica en México se encuentran en Fray Pedro de Gante, que introdujo en la

escuela de la capilla de San José de los Naturales, la enseñanza de artes y oficios ( herreros, carpinteros, albañiles, sastres, zapateros, pintores, escultores, artífices ); Don Vasco de Quiroga, que hizo prosperar los oficios entre los indios.

El proceso evolutivo de la enseñanza en nuestro país nos proporciona sus rasgos más sobresalientes y nos revela, el tipo de sociedad que la produjo en sus diversas etapas históricas: la educación teocrática militar que predominó en la época prehispánica, manifiesta un ideal religioso y la inclinación bélica de su sociedad. Posteriormente, la Colonia presenta un estado de origen clerical que revela un dominio casi absoluto de la iglesia en el aspecto económico y social.

Ya con la independencia política abolida, las concepciones liberales van conquistando terreno en el país e intentan sustraer la enseñanza de la influencia del clero. Luego la dictadura porfiriana caracterizada por una política capitalista aristócrata-religiosa, provoca un estancamiento respecto de la posición orientada del Estado referente a la educación oficial y privada. Posteriormente la Revolución aportó por su parte nuevas inquietudes de reforma en el campo educativo, manifestando un claro intento de popularizar, mejorar y ampliar la cultura y abrir posibilidades de desarrollo a los grupos sociales hasta entonces marginados.

No fue hasta alrededor de 1960 cuando empezó a tener relevancia la labor del entrenamiento, tomándose como una función sistematizada y organizada; por tal motivo, en México las empresas le dan más importancia a la capacitación y el entrenamiento.

En 1970, la Ley Federal del Trabajo (art. 132 frac. XV), definió la obligatoriedad para una capacitación profesional y adiestramiento para los trabajadores, y con la obligación de informar de ellos a la Secretaría del Trabajo y de Previsión Social.

Sin embargo, el cumplimiento de esa ley se dejó a la voluntad e iniciativa de las partes, por lo que la Ley tuvo efectos separados y la capacitación impartida fue mínima.

Más tarde el 9 de enero de 1978 apareció La reforma constitucional (art, 123 Frac. XIII) y fue recogida en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo. A partir de estas reformas, se crean diversos órganos que permitan la realización y vigilancia de las acciones de capacitación y adiestramiento. Para ello se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), y dependiendo de ésta, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Las funciones de la UCECA son las de dirigir el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, y como actividades tiene la promoción de empleos, colocación de trabajadores, capacitación, adiestramiento y registro de constancias de habilidades. La UCECA depende administrativamente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y mantiene lazos con la SEP en lo referente a la certificación de la capacitación; aún así la certificación no es equivalente a la de ningún nivel educativo y sólo es reconocida por la empresa en la cuál presta sus servicios el trabajador. Este organismo permite asumir una función importante en la sociedad, desempeñando papeles en la generación de empleo urbano y rural.

Dentro de las reformas inducidas en 1978, el Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO) y el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), amplían sus funciones abarcando a varios sectores de actividad económica, como instituciones de prestación de servicios de capacitación. El CENAPRO tiene como finalidad formar a los cuadros administrativos y directivos en las diversas técnicas de productividad relacionadas con la ingeniería industrial, aspectos mercantiles, financiamiento industrial, cuestiones fiscales y políticas de personal. Realiza, además, estudios sobre la productividad para identificar limitantes e innovaciones necesarias.. Por último, ofrece servicios de consultoría y diagnósticos de productividad a las empresas.

El ARMO, califica a los trabajadores dentro de la empresa. Esta manera de calificación se hace posible gracias a que esta institución constituye "un auténtico centro profesional de investigaciones pedagógicas para la eficiente administración del adiestramiento industrial y la aceleración de los procesos del mismo, que ha permitido desarrollar una tecnología de perfeccionamiento en el trabajo.

Actualmente se han creado institutos de enseñanza o consultorías de asesoría que promueven la capacitación empresarial, a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades y para mejoras en su organización.

Si bien, la UCECA surge para reconocer y aprobar las funciones de la capacitación en las empresas, hubo un momento en que fue superada por empresas de gran escala, pues como lo revisaremos a lo largo de este trabajo, existen empresas que no dependen tanto de UCECA, sino

que tienen sus propios sistemas de formación internos. Ford, Nestlé, Volkswagen, etc, han contado con sistemas de formación propios para sus trabajadores.

El problema de todo lo anterior, representa el hecho de que la UCECA no se conformó como institución especializada en la problemática de la formación profesional, sino administrativo. Por su parte, el ARMO., limitaba su acceso a empresas que no fueran modernas, paraestatales, o del sector público.

Se vinieron realizando varias modificaciones en el UCECA y el ARMO, con el objetivo primordial de enfocarse más a la educación de adultos. Sin embargo se quedaron en pasos cortos, para un sistema unificado e integrado para la formación de Recursos Humanos

De todo esto extraemos la conclusión de que las grandes empresas, crean sus propios centros de capacitación sin necesidad de estímulos fiscales ni de amenazas de sanciones.

La mayoría de los gobiernos del mundo están usando su poder y recursos financieros para abrir las puertas hacia el mejoramiento individual y empresarial en materia de capacitación, pero aún queda mucho por hacer; y como ejemplo está que existen sistemas de educación y entrenamiento iguales y hasta superiores a los de las universidades.

### **1.3. Capacitación Laboral: un derecho del trabajador mexicano (Marco Jurídico).**

El gobierno mexicano, consciente de la necesidad de promover capacitación y adiestramiento en las empresas, ya en 1870 destinaba un capítulo a estos temas en el Código Civil. En 1931 La Ley Federal del Trabajo en su título tercero reglamentó el contrato de aprendizaje que rigió hasta 1970 con el objeto de garantizar mano de obra calificada.

El marco legal dentro del cuál se enmarca la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores mexicanos se centra primeramente en el artículo 123 Constitucional. El artículo 123 constitucional en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuáles son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo (jornada), días de descanso, salarios, etc., así como las prestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, los derechos de las huelgas, despidos, etc.,. También asegura a los trabajadores y a sus familias lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

El 17 de abril de 1978, el presidente de la República sometió a la consideración de la Cámara de Diputados la iniciativa de reformas a la Ley sobre Capacitación y Adiestramiento de las fracciones XIII y XXXI del artículo 123 Constitucional. Estas reformas entraron en vigor el 10 de mayo de 1978.

De esta manera encontramos la legislación vigente en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores mexicanos en :<sup>9</sup>

*La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* ( Art. 123 ).

*La Ley Federal del Trabajo* ( Art. 3, Art. 7, Art. 25 fracción VIII, Art. 132 fracción XI y XXVIII, Art. del 153 - A al 153 - X, Art. 159, Art. 180, Art. 391, Art. 412, Art. 523, Art. 526, Art. 527, Art. 529, Art. 537, Art. 538, Art. 539, Art. 699, Art. 992, Art. 994.

*La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* , decretada el 29 de diciembre de 1976, y que señala en su artículo 40 la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, presentar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

*La Ley Federal del Trabajo* plasma aspectos relevantes para la superación del trabajador y la elevación de la producción, lo que por lógica vendrá a redundar en beneficio de la sociedad y del desarrollo del país.

Mas allá de la insuficiencia de mano de obra calificada para enfrentarse a innovaciones tecnológicas, se encuentra la angustia y el temor del trabajador hacia el desconocimiento de esta maquinaria, y sobre todo hacia la adaptación a estos cambios de hoy, temores que muchas veces recaen en una incapacidad para hacer las cosas y en una

---

<sup>9</sup> vid. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Federal del Trabajo en sus artículos correspondientes.

resistencia a lo nuevo, impidiendo un mejor nivel de vida. La capacitación en este caso representa una buena alternativa para combatir este rezago y angustia obrera.

Animados por el término mágico “capacitación” , empresarios, trabajadores y gobierno, cayeron en el error de considerarla como la panacea que requería la fuerza laboral en México para alcanzar los altos niveles de productividad. Al respecto, se presentan variables que siempre ocasionan posibles necesidades de adiestramiento y capacitación; más allá de la falta de conocimientos y habilidades de los trabajadores, ejemplos de estas variables los constituyen: <sup>10</sup>

1. Fabricación de nuevos productos, 2. Nuevos procedimientos de trabajo, 3. Puestos de nueva creación, 4. Jubilaciones, 5. Promociones.

Cuando estos factores se hacen presentes y forman parte de una necesidad, se debe establecer en que medida se pueden solucionar por otra vía diferente a la capacitación.

Por otro lado, se encuentran los síntomas o indicadores de incumplimiento de objetivos de la organización, y se dan cuando los ejecutivos o empleados se quejan de manera poco precisa acerca de:<sup>11</sup>

1. Producción insuficiente, 2. Rechazos de Control de Calidad, 3. Desperdicios, 4. Costos de mantenimiento, 5. Clientes perdidos, 6. Accidentes, 7. Rotación de Personal, 8. Ausentismo, 9. Tiempos extras, etc.

---

<sup>10</sup> SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN, Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional, pág 18.

<sup>11</sup> *Ibidem*, pág 20.

En la detección de necesidades se marcan las variables e indicadores de la organización, mismos que determinan el rumbo de la capacitación. Entonces, la capacitación es la respuesta a los problemas, pero no a todos, no representa una panacea para alcanzar la productividad, existen otros caminos, otras decisiones que determinan la solución a los anteriores indicadores y variables.

¿Qué se esperaba ahora? El sector más interesado, el empresarial se planteó como objetivo rehabilitar a la capacitación como instrumento auténtico de superación de fuerza laboral, pero con bases reales y objetivas con miras a resultados óptimos. En este momento, gobierno, trabajadores y empresarios debían ver a la capacitación más allá de una obligación legal.

#### **1.4. El proceso de la capacitación.**

Hablar sobre capacitación, es hablar de productividad, de eficiencia, de rendimientos, etc., objetivos que responden al motivo de ser y estar de la organización. Hablando en particular sobre capacitación, es importante retomar lo como un proceso, con una lógica, para que los objetivos iniciales nos lleven a buenos resultados.

La importancia de seguir un proceso radica en crear un ambiente propicio para la capacitación, debemos evitar la improvisación de la enseñanza en la ejecución de la capacitación, para de esta manera al finalizar los cursos ya sea técnicos o humanistas se pueda hablar de si resultaron exitosos o no.

El proceso de la capacitación requiere primeramente de una planeación de aquello que se va a realizar, de lo que se quiere buscar o detectar. Posteriormente nos enfocamos a los siguientes pasos: detección de necesidades, planeación, ejecución, evaluación y seguimiento.

### **1.4.1. Planeación de las actividades de capacitación.**

Antes de detectar las necesidades de la empresa, se requiere una guía para que la capacitación se de organizadamente. Se definen los objetivos, las etapas y los recursos para el control y evaluación de los resultados.

**La política y los objetivos** de la capacitación delimitan el marco de referencia, es decir, los principios bajo los cuáles se desarrollará la actividad de capacitación, así como sus metas. También incluye lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo.

**Las metas de la función de capacitación**, también son parte de la planeación y definen las áreas, niveles y funciones de la empresa.

**Las actividades** para el logro de las metas indican las diferentes etapas que se deben realizar para el logro de las metas.

En cuanto a los **recursos** para implantar la función, se prevén los humanos y materiales necesarios para el proceso de capacitación.

**Los instrumentos de control** proporcionan información acerca de cada una de las etapas, tiempo de ejecución, cantidad de recursos, discrepancias etc. Estos pueden ser informes, reportes, gráficas, registros o bitácoras.

### **1.4.2. Detección de Necesidades de Capacitación.**

Realmente no se sabe fácilmente si los problemas que se presentan en una empresa tienen o no vinculación directa con la capacidad del personal que los maneja, por lo tanto se hace necesario definir con toda precisión sus posibles causas.

Frecuentemente encontramos cursos de capacitación que tienen poco o nada de relación con los intereses propios de los trabajadores, es decir, con lo que realmente necesitan aprender, y lo peor de todo es como aplican los conocimientos aprendidos al área de trabajo. por lo general no pueden hacerlo, no encuentran congruencia, pareciera ser que el curso resultó muy “bonito”, pero hasta ahí quedó todo.

Respecto a las necesidades de capacitación, Goldrick y Lyons, citados por Mendoza, ofrecen una definición de necesidades de capacitación: <sup>12</sup> “la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia”.

Es necesario aclarar que no todas esas diferencias son debido a carencias de habilidades y/o conocimientos, sino también a factores actitudinales. Deberán de considerarse por separado, valores, costumbres y hábitos de los trabajadores en su contexto cultural con la finalidad de dirigir procesos de cambio de comportamiento para evitar confrontaciones entre su cultura y la de la empresa.

---

<sup>12</sup> MENDOZA, Nuñez, Alejandro; Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. pág 45.

Este subsistema permitirá identificar las diferencias medibles o cuantificables que existen en conocimientos y habilidades entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa..<sup>13</sup>

Necesitamos determinar las necesidades de capacitación por varias razones, primeramente para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar. También por que el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, que requiere por ende de definir las necesidades de crecimiento de cada miembro, que se traduce en entrenamiento y desarrollo. Por otro lado, es importante el análisis de necesidades para mejorar el trabajo de todas las personas, factor que aumenta la productividad, al mismo tiempo que el trabajador avanza en su carrera.

Los elementos de este subsistema son: 1. elaborar las descripciones de puesto considerando los objetivos organizacionales; 2. medir el desempeño de las personas que ocupan esos puestos; 3. elaborar el listado o conglomerado de datos. Aquí todos comparten la responsabilidad de todos los integrantes del departamento, sección y empresa.

El plan para determinar necesidades de capacitación consta de objetivos a realizar, actividades técnicas e instrumentos a utilizar, recursos humanos y materiales necesarios e instrumentos de control.

---

<sup>13</sup> SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional.

El método de *Análisis de Cargos y Capacidades*,<sup>14</sup> es una forma de describir las tareas a desarrollar y las características que el trabajador debe tener para desempeñar con éxito su trabajo. Primeramente hay que tomar en cuenta lo que el trabajador necesita saber, y luego, las capacidades integrales con que debe contar para realizar bien su trabajo. Finalmente, las aptitudes y la disponibilidad en el trabajo.

Por su parte, el método de *Análisis de Desempeño* permite identificar las necesidades de capacitación, no basta con hacer un análisis de puestos, es necesario evaluar como los trabajadores están logrando lo que realmente se esperaba.

Otros métodos para determinar necesidades de capacitación, son: análisis de equipo, análisis de problemas, análisis de comportamiento, análisis de la organización y evaluación del trabajo, entre otros.

Las técnicas e instrumentos utilizados en el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) pueden variar desde entrevistas individuales, grupales, aplicación de cuestionarios y/o pruebas, hasta inventarios de recursos humanos y opiniones de consultores externos.

Actualmente, se detectan necesidades de capacitación por medio de un análisis del trabajo, que tanto ha dado resultado lo planeado; por otro lado se determina el perfil de puesto y del trabajador y si está el hombre adecuado en el puesto adecuado, asimismo el análisis de desempeño y de capacidades como la menciona Amstrong. Muchas empresas, realizan entrevistas, evalúan el desempeño y elaboran planes de capacitación como parte de su detección de necesidades.

---

<sup>14</sup> AMSTRONG, Michel; op cit, pág 203

Cuando estamos seguros de que la planeación de la detección de necesidades se llevó exitosamente, entonces podemos esperar buenos resultados como: descripción de las actividades en que se requiere capacitación y el orden en que las personas requieren esta capacitación. También se puede obtener información acerca de personal que pueda impartir adiestramiento y capacitación, de acuerdo a su experiencia y capacidad, y sobre todo los problemas de personas o departamentos que afectan a otros y que muchas veces pasan desapercibidos.

### **1.4.3. Elaboración de Programas de Capacitación.**

Ahora, vamos a prever los cursos y eventos de capacitación necesarios para satisfacer las necesidades de capacitación. Los pasos son: establecer metas del programa, definir objetivos de aprendizaje, definir tipos de eventos, seleccionar estrategias, determinar actividades, definir fechas, horarios y duración de eventos, estimar el costo-beneficio del programa.

Algunos de los eventos más usados son los cursos, seminarios, conferencias, ciclo de películas, demostraciones, visitas, asesorías etc. Esto va muy ligado con las estrategias, pues, es importante definir si la capacitación se da dentro o fuera del puesto de trabajo.

Algunas de las actividades más usadas para habilitar y realizar los eventos son: elaborar curso o evento, seleccionar material, formar y contratar instructores, rentar películas, rentar equipo audiovisual, habilitar aula, realizar ciclo de cine-debate, dar conferencias.

Los recursos humanos definen los instructores que se requieren, los responsables del evento, consultores, dibujantes, mecanógrafas; y entre los materiales, equipos audiovisuales, rotafolios, aulas, grabadoras, equipo y herramienta de la empresa. El factor tiempo es de suma importancia para controlar actividades y costos y beneficios.

Ya en el marco normativo se plantea la necesidad de instructores responsables, con ética profesional para impartir la capacitación; debemos asegurarnos de su formación pedagógica en cuanto a la transmisión de conocimientos.

#### **1.4.4. Habilitar y ejecutar el programa de capacitación.**

Este subsistema tiene el objetivo de contar con todos los recursos necesarios para la ejecución de los cursos de capacitación. Ahora llevaremos a cabo las actividades previstas en el programa para su habilitación, y se supervisará la ejecución de las actividades. De esta verificación dependerá el éxito en los eventos de capacitación. ¿Qué se va a hacer?, formar instructores o contratar servicios externos, elaborar y evaluar materiales, verificar equipo y material didáctico y confirmar asistencia de participantes.

Al ejecutar el programa de capacitación, se satisfacen las necesidades de capacitación, y su éxito depende de como se haya preparado anteriormente.

En este punto es vital vigilar el desempeño de los instructores, pues ellos tienen un gran responsabilidad para lograr el aprendizaje en los participantes. Por lo tanto, se fija la atención en los logros de aprendizaje, en donde si se encuentran anomalías, se toman acciones correctivas.

#### **1.4.5. Evaluación de la función de Capacitación.**

El siguiente paso para lograr un uso óptimo de la capacitación como instrumento de productividad es la evaluación de los resultados. Esto representa una de las tareas más difíciles sobre todo cuando se pretende hacerlo en razón de sus efectos sobre la productividad.

En este subsistema se evalúa el aprendizaje, las posibilidades de aplicar al trabajo lo aprendido (teoría-práctica), y finalmente realizar el análisis costo-beneficio en función de la capacitación.

La evaluación nos va ayudar a obtener información acerca de la calidad del diseño y planeación de los cursos y de que manera se cumplieron las expectativas; ésta se puede medir con pruebas objetivas de conocimiento, de habilidad, escalas de actitud y guías de observación de la conducta.

Algunos beneficios que la evaluación nos deja ver son: la cantidad y calidad de la producción; los tiempos de producción; la disminución de desperdicios, de gastos de equipo y herramientas, de gastos de producción, de costos de producción, de accidentes de trabajo, de inasistencias e impuntualidad; y sobre todo un mejoramiento del ambiente de trabajo.

El costo-beneficio permite por su parte calcular el costo real de la capacitación y los beneficios que se lograron con ello. Estos beneficios pueden ser cuantitativos o cualitativos, de los cuáles los últimos generan resultados a corto, mediano y largo plazo, pues un trabajador satisfecho representa el éxito para la empresa.

#### **1.4.6. Seguimiento.**

La evaluación del proceso de capacitación puede dejarnos satisfechos o no al término del mismo, dependiendo de todos los factores mencionados, sin embargo, cuando en los mejores casos todo resultó favorable y exitoso no podemos cruzarnos de brazos y dejar de lado todo *esfuerzo adicional que pudiera hacerse para mejorar y hacer de esto una formación continua.*

El que se conserve o se pierda la motivación en el trabajador recién capacitado, depende del líder o empresario, por la razón de que si el curso fue exitoso pero se desmotivaron al ver que nunca le interesó a su jefe inmediato, se entra en una fase de frustración que conlleva a una resistencia futura para posibles cursos. La información que se obtenga del seguimiento de un proceso de capacitación servirá para la forma de planear un nuevo curso, para esto existen las reuniones periódicas y entrevistas para obtener datos relevantes.

Ahora, ¿hacia donde vamos cuando hablamos de un capacitación para el nuevo siglo? Lo primero que debemos entender es que al menos las bases legales no van a dejarse de tomar en cuenta al igual que los pasos de su proceso. Sin embargo, si se plantean nuevas alternativas para afrontar los cambios y conformar organizaciones educadas. Para tal efecto en el siguiente capítulo se trabajan algunas estrategias utilizadas en varios países del mundo, con el fin de encontrar caminos más viables y flexibles que permitan formar al individuo en la empresa.

# CAPITULO

**Hacia  
un enfoque  
de la  
Capacitación  
para el  
Siglo XXI**

**2**

## **Capítulo II**

### **HACIA UN ENFOQUE DE LA CAPACITACION PARA EL SIGLO XXI**

#### **2.1. La capacitación ante el cambio.**

Después de revisar las definiciones de capacitación para tener un marco conceptual que nos guíe a lo largo del trabajo, abordemos las actuales tendencias en torno a este tema de importancia para la pedagogía y la educación en el trabajo.

Las exigencias de los años 90's empezaron a demandar personal cada vez más calificado, más preparado; por ende éste requería de una adecuada capacitación para ajustarse a las demandas de los cargos para el futuro. Ya no se habla tanto del adiestramiento del personal para que lleve a cabo sus labores cotidianas; en lugar de ello, se demanda una capacitación para el cambio organizacional, para el cambio del trabajo.

La aceleración de cambios que se han gestado en la vida laboral de las personas empieza con el surgimiento de la computadora a finales de la década de los años 40's y a principios de los 50's. Aunque estos cambios al principio fueron lentos y afectaban a pocas personas, ahora crecen a ritmo acelerado y nos concierne a todos.

La computadora ha venido a cambiar la vida de muchas personas y organizaciones, alterando específicamente tres puntos importantes:

primeramente la manera como las personas hacen las cosas, en segundo lugar, los cambios en las cosas que hacen las personas, y en tercero, las transformaciones en la conceptualización de las personas con respecto al trabajo.

*La manera como las personas hacen las cosas.* La forma de trabajo de las personas en las empresas es diferente a la de antes, la introducción de las computadoras en las oficinas, en los almacenes y hasta en bodegas hizo más rápida y ágil la obtención de información, aunque desafortunadamente desplazaron gran parte de las habilidades humanas.

*Las cosas que hacen las personas.* Las actividades que se llevan a cabo en las empresas han cambiado notablemente, ahora se han acondicionado lugares específicos para cada tarea, todo esto con el fin de hacer más rápidas las actividades, bajo condiciones de seguridad e higiene.

*La conceptualización de las personas con respecto al trabajo.* La forma en como vemos al trabajo hoy en día es muy diferente, ya no se cree en el trabajo para toda la vida; la formación escolarizada que se obtiene de una profesión, tarde o temprano se vuelve obsoleta, y aún mucho más si trata de carreras como computación, medicina y contaduría, las cuáles son objeto de cambios y adelantos constantes y a los cuáles hay que adaptarse tarde o temprano.

Ahora una sola persona realiza diferentes actividades que no son precisamente de su área de especialidad, incluso muchos de los trabajos se realizan en casa, en una palabra el trabajo se ha convertido en una

actividad variada, se presentan día a día oportunidades para aprender (aunque muchos no tenemos el acceso a ellas) y laborar en diferentes ramas de la industria que se están renovando constantemente, y es aquí donde la presencia de la capacitación se hace indispensable.

De esta manera, la inversión centrada en las personas, representa una clave para el éxito corporativo, ya que promete contar con personal talentoso y sobre todo de poder conservarlo. La escasez de este tipo de personas está conduciendo a que los empresarios empiecen a ver a la capacitación como parte de la solución a sus problemas, sobre todo de adaptación al cambio.

Ante este panorama, las empresas exitosas cuentan con principios sólidos sobre el manejo y la formación del factor humano, con lo cuál, se benefician del desarrollo de la fuerza creadora del hombre y se perjudican por las fallas humanas, más que por la deficiencia de cualquier otro tipo.

Es hora de ver a la capacitación como una inversión continua para crear fuerza de trabajo más que calificada, incluso dentro de este proceso ha cambiado el enfoque de la educación, pues el individuo ya no podrá defenderse con una sola profesión, tendrá que actualizarse, capacitarse en diferentes áreas de acuerdo a las diferentes ocupaciones que tenga a lo largo de su trayectoria laboral. Estas personas además de su profesión, deberán contar con conocimientos sobre la nueva tecnología y necesitarán actualizarse conforme vayan avanzando estas innovaciones.

Es tarea de directivos empresariales entender que capacitar es ir hacia el progreso, y que no capacitar es caer en el rezago, debemos olvidarnos de prejuicios y resistencias, una de las alternativas es dejar nuestro individualismo y trabajar en equipo como lo hacen las grandes potencias.

La capacitación tiene un gran reto ante el cambio, la confianza de los empresarios está depositada en ella, es la alternativa para el desarrollo del factor humano, de la familia, de la organización y de la sociedad en general.

### **2.1.2. Perspectivas de capacitación en empresas mexicanas.**

Nuestro país enfrenta un momento histórico trascendental, sobre todo en materia económica, que hace necesario integrar a través de un gran esfuerzo nacional, estrategias y acciones educativas encaminadas a dar respuestas coherentes a esta problemática.

Necesitamos en nuestro entorno rescatar los valores que nos hacen ser grandes y orientarnos hacia el elemento básico y potencialmente más dinámico de la empresa mexicana: el mexicano.<sup>15</sup>

México es un país que está requiriendo de mucho esfuerzo por parte de la población y del gobierno, y sobre todo de aquellos que con mayor conciencia de las cosas, han tomado la decisión de autocapacitarse, como es el caso de ejecutivos, administradores y estudiantes que buscan cada día ser mejores.

Los cambios que se han gestado en la competencia internacional en las últimas décadas, están modificando la forma de llevar a cabo los negocios en México, sobre todo en lo concerniente a las relaciones laborales. Se ha abierto un nuevo criterio en cuanto a rescatar el valor del trabajador y de su mejora constante.

Un sustento básico de la calificación y desarrollo del personal requeridos para las nuevas formas de organización del trabajo lo constituye la capacitación. Los programas de capacitación que se están llevando a cabo en empresas mexicanas se orientan a la actualización y

---

<sup>15</sup> RODRIGUEZ, Estrada, M; *La Psicología del Mexicano en el Trabajo*, pág 10.

desarrollo del personal, elevar su productividad y eficiencia y para mejorar la calidad, así como el servicio a los clientes.

Durante mucho tiempo no se dio una instrumentación correcta a las acciones de capacitación, a tal grado que se dio una desvinculación entre las oportunidades de capacitación y las demandas de mano de obra calificada por parte de las empresas, es decir, no se analizaron las necesidades reales que debían llevar al aumento de la productividad.

Igualmente es necesario combatir el desinterés de los ejecutivos hacia las acciones de capacitación de su personal, por poner atención a otras actividades como presupuestos, ventas, etc.; no dándose cuenta que atacando lo primero, es decir, el formar adecuadamente a su gente.

Se tiene que vencer la idea de que se impartan cursos de capacitación, no importa cómo ni a quién; el círculo vicioso de adiestrar a gente sin responder a una necesidad real, que por ende evita evaluar resultados. Esto trae confusión y se ofrece cantidad en vez de calidad.

En el México moderno es indispensable contar con centros de trabajo más competitivos y productivos, que generen y conserven empleos para todos los mexicanos. Para lograr este propósito, es necesaria una fuerza laboral altamente calificada, fundamento de una empresa fuerte, en la que la innovación tecnológica oriente a la reestructuración de los procesos productivos y el cambio en las formas de trabajo, con el fin de favorecer a la realización personal, además de propiciar mayores niveles de bienestar.

Dentro de estas perspectivas, se encuentra la propuesta del **Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**, presentado por el Ciudadano

Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Ernesto Zedillo Ponce de León.<sup>16</sup>

Este tema también es importante para el trabajo, pues nos presenta las ideas y proyectos que delimitan las acciones de capacitación como objetivos gubernamentales en México.

El plan nos dice que un uso eficiente de los recursos para el crecimiento es la capacitación; pues al elevar el potencial productivo de la fuerza laboral (trabajadores) y propiciar su desarrollo, constituye un objetivo para alcanzar el crecimiento de la producción, la productividad y los salarios en las empresas. Por tal razón es importante impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país.

El problema de la capacitación debe verse más allá de lo cuantitativo y enfocarse en la calidad y la eficiencia para beneficio de la empresa y el trabajador.

El plan nos dice que existe dificultades de capacitación que afectan al trabajador y divorcio entre sistemas de capacitación y mercados ocupacionales. La educación tecnológica y la capacitación para el trabajo ponen más énfasis en los insumos del proceso educativo que en el éxito del educando, ya que los programas se integran alrededor de áreas de especialidad académica, sin referencia necesaria al mundo del trabajo.

Hay una gran rigidez en los sistemas de capacitación. La forma de operación de la actual oferta de capacitación obliga a cambiar programas enteros para incorporar nuevos conocimientos.

---

<sup>16</sup> vid. Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000.

Ante estas problemáticas, el plan pretende incrementar cuantitativa y cualitativamente la capacitación, utilizando diversas estrategias como la vinculación más estrecha entre el sector educativo y el sector productivo (que realmente las escuelas, las universidades, preparen a los estudiantes para su ingreso a las empresas).

El plan propone para tal efecto el establecimiento de un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) con la participación de las autoridades educativas y sector productivo, con la finalidad de promover formas de competencia laboral que respondan a las exigencias actuales de trabajo para la superación gradual del trabajador.

También plantea nuevas formas de certificación por medio de un Sistema de Certificación de Competencia Laboral que por fin pretende expedir un reconocimiento a los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a través de los cursos de capacitación y éstas serán análogas a lo escolar ( adiestramiento) y se espera que con esto se pueda dar la alternancia entre estudio y trabajo, capacitación continua del trabajador que traerá consigo un aumento en la productividad, competitividad y bienestar personal.

Flexibilizar los programas de formación para el trabajo con el fin de que se pueda estudiar y trabajar al mismo tiempo .

Para lograr los anteriores objetivos, el gobierno de México promete un aumento en la infraestructura para la capacitación, incrementar los planteles públicos y se promoverá la inversión privada en instituciones para la capacitación laboral como la manejan otros países.

Lo anterior representa meramente un adiestramiento a nivel técnico y no lo que necesita el país, que es un cambio de actitud en las organizaciones.

Es lamentable que el sector público aún esté trabajando este aspecto, dado que a estas alturas las grandes potencias e incluso las empresas privadas, ya están trabajando con sistemas de capacitación avanzados, no para el simple adiestramiento, sino para la formación integral de su personal para dirigirse hacia el camino de cultura organizacional con frutos palpables para trabajadores y empresarios.

Por otro lado surge el **Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000**, con el objetivo de desarrollar un entorno que facilite el crecimiento económico y la elevación de la productividad del trabajo, generar empleos productivos, promover la recuperación de salarios reales, fomentar la capacitación de los trabajadores, incorporar nuevos mecanismos en materia de seguridad e higiene en el trabajo, promover y proteger los derechos laborales de los trabajadores y fortalecer la impartición de la justicia laboral. También busca fortalecer a la capacitación e impulsar la productividad en el trabajo.

Incrementar los niveles de educación y capacitación de los trabajadores es un reto ante la necesidad de elevar su eficiencia y calidad de desempeño, así como adecuar para el trabajo la base de conocimientos que adquieren las personas a través del sistema educativo y promover una cultura de la productividad, la calidad y competitividad entre trabajadores y empresas.

A pesar de que se requiere personal con habilidades innovadoras y flexibles para adaptarse a nuevos procesos productivos y tecnológicos, buena parte de las empresas no invierten en su personal

En agosto de 1995 se establece para tal efecto, el Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral ( CNCCL ) para reformar el sistema de capacitación y elevar su calidad y cobertura, además de actualizar las habilidades y destrezas del trabajador a lo largo de su vida productiva. El CNCCL busca promover una cultura de capacitación como un proceso integral y permanente que abarque toda la vida productiva del trabajador.

Un dato importante es que se analizarán modalidades de incentivos que han sido exitosos en otros países y en empresas nacionales y se difundirán esos casos como referencia entre la planta productiva.

Al analizar este panorama, podemos decir que los propósitos del Programa de Empleo, Capacitación Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000 son muy buenos y con miras a futuro, aunque necesitaríamos ver los resultados palpables para poder decir que los objetivos se cumplieron.

En algunas corporaciones privadas en México ya se trabaja bajo una filosofía de calidad, flexibilidad y respeto humano que las ha llevado a la excelencia, esperemos que más empresas sobre todo del sector público apliquen formas de trabajo que avancen hacia el camino de la modernización más allá de un programa nacional.

## **2.2. Productividad y Capacitación.**

Es inevitable hablar de capacitación sin hablar de productividad, pues ambos factores coadyuvan al logro de los objetivos organizacionales y por ende a la formación y satisfacción del trabajador.

La elevación de la productividad y el mejoramiento de la capacitación son elementos fundamentales de la estrategia de modernización del país.

Así, la productividad abarca todo el ámbito del quehacer económico y social considerando como un elemento crucial el trabajo humano.

La productividad es una relación entre la cantidad y calidad de los bienes y servicios producidos y el número de unidades de factores de la producción que son empleados.<sup>17</sup>

El incremento de la productividad se da siempre en función del ser humano y debe ser suficiente para generar los recursos que permitan a la empresa y al trabajador satisfacer sus necesidades. De esta manera, el trabajador que se capacita es normalmente más productivo y el más productivo debe ser alentado con recompensas y promociones por medio de la capacitación.

A este respecto las empresas manejan de forma distinta sus ascensos y promociones de sus empleados, algunas aún manejan las políticas del escalafón ciego, es decir, de acuerdo a su antigüedad en su puesto de trabajo, pero ya otras organizaciones capacitan y promueven a

---

<sup>17</sup> LOPEZ, Martinez, Prudencio; La Productividad y la Capacitación, Mercado de Valores, Abril, No 40, No. 117 pág 418.

hombres con buena productividad y calidad en su trabajo independientemente del tiempo que lleven trabajando.

La capacitación tiene entre sus objetivos aumentar la capacidad productiva del hombre tanto cuantitativa como cualitativamente, generando una superación constante y no un mero perfeccionamiento profesional.

Así el trabajo más productivo sólo se genera cuando es debidamente remunerado, cuando se respeta a la persona del trabajador y cuenta con el reconocimiento social.

Aquí vemos, como una educación integral se apoya en la capacitación y la productividad en el trabajo. Capacitar sin educar es una labor costosa que por ende, no generará productividad.

### **2.3. Calidad Total por medio de la capacitación.**

Uno de los retos actuales de la capacitación es alcanzar la calidad total en las organizaciones. Los empresarios mexicanos ya no toman a la ligera este asunto como lo era antes, conforme pasa el tiempo y las exigencias de los mercados nacionales e internacionales se hacen más fuertes, la implementación de un sistema de calidad total es ya una necesidad que no se puede dejar para el mañana.

Inicialmente el problema de control de calidad se resolvía contratando supervisores, posteriormente surgieron los departamentos de control de calidad para inspeccionar al 100 % el producto obtenido.

A partir de 1950 se difundió el control de calidad estadístico por Deming y Jurán, despertando gran interés. Con esto se dio lugar a eventos como el Mes de la Calidad y el premio Deming propiciando lo que hoy conocemos como Control Total de Calidad que surge primeramente en Japón.

Al hablar de la Calidad Total generalmente tendemos a pensar en un proceso de control en un área de producción de una empresa, y de la cuál el único responsable es el gerente, jefe, o supervisor del departamento de control de calidad. Esta visión tan limitada es uno de los más grandes impedimentos, para que la filosofía, cultura y procesos de la calidad total se lleguen a dar en una organización. Debemos entender que la calidad no se obtiene sólo a través de una maquinaria sofisticada. Y es precisamente la cultura organizacional, la que define la calidad total como parte de su filosofía, de sus valores.

La filosofía de calidad total, se presenta en función de varios principios e ideas; primeramente, la meta es la satisfacción total del cliente, luego, una mejora continua, con la importancia de involucrar a todo el personal, el liderazgo, el trabajo en equipo y la superación personal.

Por lo tanto, La calidad total se alcanza también mediante un proceso de cambio de actitud de los recursos humanos de una organización a todos los niveles, y principalmente a través de los altos directivos.<sup>18</sup>

La calidad total es una revolución conceptual a nivel de la gerencia, como señala Kaoru Ishikawa "Para alcanzar esta meta es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad incluyendo tanto a los altos directivos como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados".<sup>19</sup>

Hoy en día los clientes demandan buenos productos y servicios a precio justo, los empleados desean una adecuada retribución económica y un ambiente de trabajo agradable; finalmente los empresarios esperan altas utilidades. En este contexto, la calidad es sinónimo de satisfacción del cliente y se traduce en incremento de ventas, pues al fabricarse productos de calidad disminuyen los rechazos, devoluciones y pérdidas incrementando la productividad y las utilidades.

Pero, las metas o principios de la calidad total que mencionamos anteriormente, como se relacionan con valores propiamente dichos. En el caso de la satisfacción total de clientes, se requiere honestidad,

---

<sup>18</sup> PALAVICINI, Esponda, Jaime, Calidad Total y Productividad, Alta Dirección, Vol 2, No. 2, 1990, pág 7

<sup>19</sup> MARTINEZ, Tamariz, Raúl, Manual de Implantación de un Proceso de Mejoramiento de la Calidad, pág 12

confianza, adaptabilidad, servicio, seguridad y responsabilidad, para realizar bien las cosas y ofrecer el servicio. Para lograr una mejora continua se requiere perseverancia, competencia, adaptabilidad, minuciosidad, creatividad, orden, etc. Para el involucramiento de todos los trabajadores se requiere confianza, disciplina, iniciativa. Por su parte, el liderazgo implica obediencia, respeto. El trabajo en equipo requiere cooperación, lealtad y espíritu de servicio entre otros. La superación personal requiere de inteligencia, raciocinio y competencia.

Ahora, estos valores no se solidificarían sin una planeación adecuada de capacitación de todos los integrantes de la empresa. La calidad empieza con cada empleado y se manifiesta en todas sus actividades, actitudes y comportamientos.

En este caso, es precisamente el cliente el que define la calidad. Las normas de calidad responden a las necesidades de éste, es decir, se debe elaborar un producto o proporcionar un servicio de calidad, consecuencia de contar con personal de calidad y dispuesto a mejorar continuamente. Estos resultados hablan mucho del trabajo en equipo, de lealtad y responsabilidad de gerencia y empleados y sobre todo de su alta capacidad para desempeñar su función.

Cabe mencionar que muchas veces, se confunde el término calidad con otros aspectos prácticos que se utilizan al elaborar un producto o realizar una actividad. Al respecto, veamos la Tabla 1.

CALIDAD ES: ✓	CALIDAD NO ES: ✗
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una filosofía</li> <li>✓ Ajustarse a los estándares de producción</li> <li>✓ Previsión.</li> <li>✓ Seguir una guía específica.</li> <li>✓ Un proceso que dura toda la vida.</li> <li>✓ Compromiso.</li> <li>✓ Apoyo a los superiores.</li> <li>✓ Una actitud positiva.</li>   <li>✓ Llegar a acuerdos.</li> <li>✓ Voluntad de comunicación.</li> <li>✓ Comprensión de su propio proceso.</li> <li>✓ Prever las posibilidades de error.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Un arreglo rápido</li> <li>✗ Simplemente hacer bien las cosas.</li> <li>✗ Pura inspección.</li> <li>✗ Una actitud conformista.</li> <li>✗ Un programa de motivación.</li>   <li>✗ Coincidencia.</li> <li>✗ Tomar resoluciones al azar.</li> <li>✗ Una mentalidad de perro guardián.</li> <li>✗ Hacer sus propias cosas.</li> <li>✗ Datos aislados.</li> <li>✗ Adivinanzas.</li>   <li>✗ Detección de errores hasta el final.</li> </ul>

Tabla 1. Aspectos reales de la calidad.

### LAS TRES "C" DE LA CALIDAD.

Las tres "c" de la calidad son aspectos de suma importancia para lograr los objetivos tanto personales como organizacionales; estos son compromiso, capacidad y comunicación.

Un compromiso completo con la calidad en el trabajo se define como una elección decisiva personal u organizacional, que se persigue a través de un plan de acción acordado. <sup>20</sup> Los trabajadores se comprometerán con la calidad en la medida en que lo este la gerencia.

<sup>20</sup> BONE, Diane, Calidad en el trabajo, pág 28.

Junto con el compromiso, los objetivos de calidad requieren de hechos y actitudes basadas en la capacidad del saber "cómo", es decir deben contar con habilidades específicas, educación, juicio intuitivo, habilidad para resolver problemas y una actitud responsable.

Una capacitación exitosa para la calidad engrandece la moral y fomenta la capacidad a través de la educación, el trabajo en equipo y la motivación.

El propósito de la comunicación es lograr un entendimiento mutuo. Para que un programa de comunicación funcione eficazmente toda empresa debe tener un buen canal de comunicación que emita y reciba información acerca del proceso de calidad.

De todo lo anterior, se destaca la necesidad inminente del entrenamiento, en el que se trabaje el conocimiento de la compañía, sus productos o servicios, sus formas de trabajo y las necesidades de los clientes, para propiciar el autodesarrollo y la educación del personal. Al respecto, Deming manifestaba la necesidad de contar con gente preparada para avanzar en la competitividad. Jurán, opina que la calidad depende del entrenamiento de todo el personal. Ishikawa asevera que la calidad depende de la gerencia, que empieza con la educación y acaba con la educación

En todo esto, la capacitación juega un papel fundamental, y para muestra está que de las categorías a evaluar en la obtención del Premio Malcolm Baldrige Nacional Quality Award, que se entrega a las empresas americanas reconocidas por sus sistemas de calidad, se encuentra el desarrollo y administración de los recursos humanos. En

México, como parte de los ocho criterios usados en la evaluación para la obtención del Premio Nacional de Calidad, se encuentra el desarrollo del personal con enfoque de calidad. Las empresas mexicanas que fueron galardonadas con el Premio Nacional de Calidad en 1995, tienen como característica común el incremento del nivel académico en el personal.

No cabe duda que para alcanzar una cultura de calidad total, se debe dar énfasis en el entrenamiento, la capacitación, el desarrollo gerencial y el incremento del nivel educativo; enfocados a lograr un mejor desarrollo cognitivo, y la adquisición de valores para trabajar con entusiasmo en el mejoramiento continuo de la calidad.

Si se está hablando mucho sobre este tema, entonces, ¿Por qué fallan los programas de calidad en muchas empresas?, ¿Qué se está haciendo mal?

Primeramente, las empresas toman el proceso como una fórmula mágica que solucionará todos sus problemas, que oculte deficiencias y hasta la ausencia de un liderazgo, otros esperan clientes satisfechos y en los extremos están los que consideran la calidad como una forma de explotar a los empleados. Sus grandes errores han sido:

**No traducir la filosofía de la calidad en una estrategia de negocios.....**es uno de los primeros errores que cometen las empresas al implantar procesos de calidad total. Tanto la filosofía de la calidad (fondo), como la estrategia (forma), son fundamentales para el negocio. Si un empresario retoma todas las bases del proceso de calidad de los grandes pensadores, sin comprenderlos ni traducirlos en una estrategia de negocio, entonces no asegurará un éxito.

**Confundir estrategias con herramientas.....**es otro de los errores en los que caen los empresarios por optar por caminos más prácticos y cómodos. Se retomaron los círculos de calidad y la reingeniería como estrategias en lugar de herramientas. Si se desarrollan bien las estrategias de implementación de calidad total, entonces se puede elegir entre varias herramientas, pues si no funciona una, entonces se elige otra hasta obtener lo esperado. De esta manera, al desarrollar una estrategia se deben tomar en cuenta tres aspectos: *La estrategia para la creación continua de valor para el cliente, la estrategia para la optimización del proceso productivo y la estrategia para el desarrollo del potencial humano de la empresa y el liderazgo.*

**No entrelazar la estrategia de la empresa con la estrategia de calidad....**es uno de los errores que provoca el que se tomen ambas actividades en forma paralela, sin ninguna relación entre ventas, mercadotecnia, recursos humanos, etc. La estrategia de calidad debe englobar todas las áreas y departamentos de una empresa y considerar cuatro aspectos básicos: orientación al cliente, orientación a la mejora del proceso, orientación al potencial humano de la empresa, y orientación al liderazgo.

**No iniciar el proceso determinando las expectativas del cliente.....**nos lleva al error de no determinar correctamente las especificaciones del cliente, por lo que el producto o servicio va a estar igualmente errado.

**Falta de un liderazgo adecuado.....**es una de las causas del fracaso de los procesos de calidad. El líder como responsable del proceso debe

crear un ambiente de equipo y colaboración y predicar con el ejemplo. El nuevo líder debe manejar principalmente tres verbos: coordinar, educar y comunicar; un persona expresiva que provoque que se hagan las cosas antes de hacerlas él mismo. La visión y los valores también apoyan el liderazgo.

**Ignorar que los primeros clientes de la empresa son sus propios empleados....**es un grave error en el que caen muchas empresas, aún cuando se ha hablado de rescatar al factor humano. Se entiende que el papel del empresario es difícil, pero que ganan con tener un empleado insatisfecho, descontento, desmotivado, distraído, que no se sienta escuchado; que por ende no den buen servicio, que no encaje en un proceso de calidad, que no mejore su trabajo, que no produzca. Si un empleado no está satisfecho no generará servicios o productos de calidad. El éxito o fracaso de los procesos de calidad está en manos de los empleados, por lo tanto, los primeros clientes de una empresa son los propios empleados.

Ante estas problemáticas, ¿qué hacer?. En base a estudios realizados por el Centro para la Calidad Total y la Competitividad, bajo la dirección de Luigi A. Valdés en 1985, se propone un compromiso por parte del ejecutivo, capacitación y educación para la calidad y medir la efectividad.

En este trabajo hacemos referencia a la capacitación como eje de cambio y en materia de calidad se hace hincapié en que el proceso educativo educativo no termina nunca.

La capacitación y educación en calidad en una empresa de departamental o de autoservicio, puede dividirse en los siguientes rubros:

**General.** Se revisan aspectos generales de la empresa y la función de cada empleado, y entender las necesidades del cliente, objetivos empresariales y la idea de vender.

**Especializada.** Cada trabajador debe capacitarse en lo referente a atención al cliente, tipos de clientes, eficiencia en su trabajo etc.

Desarrollo de habilidades. Técnicas de servicio, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, buenos ,modales, personalidad, etc.

El objetivo final de mejorar el trabajo es crear un sistema que proporcione aprendizaje y mejora continua para todo el personal empezando por la gerencia. Por lo tanto, la única manera de tener un verdadero cambio en la empresa es modificando el trabajo y la forma de trabajar de las personas.

## **2.4. El empresario frente a la concepción actual de capacitación.**

Hace algunos años cuando surgió la Ley del Trabajo con sus respectivos postulados entorno a la capacitación, muchos empresarios mostraban caso omiso del tema, lo evitaban, no querían ni siquiera escuchar sobre capacitación y adiestramiento, incluso aún quedan algunos que no terminan de confiar en ellos.

El nuevo modelo gerencial es de escala mundial y, por tanto, los líderes se enfrentan a retos de cómo guiar a su gente que no les reporta directamente y a personal de otras empresas. (...). Se requiere de un juego distinto basado en ideas, habilidades de la gente y valores.<sup>21</sup>

Este panorama requiere que los empresarios dirijan sus acciones a la preparación de su personal y ser entrenadores y no dictadores; maestros y no patrones. Para lograr este perfil, se demanda del líder humilde para reconocer que no lo sabe todo y que para capacitar reconozca que debe capacitarse primero él mismo, desarrollando su inteligencia y creatividad pero sobre todo sus valores éticos.

Muchos empresarios piensan que la capacitación es un requisito a cumplir y que cuesta mucho dinero el organizar e impartir cursos para sus empleados. Es verdad que la capacitación cuesta, pero no es un gasto inútil, los resultados generan grandes beneficios.

Hoy por hoy, el empresario debe buscar la mejor forma de contar con una comunidad educada, es bien sabido que el introducir

---

<sup>21</sup> KAHAN. Ari; Empresario y Empleado: Capacitar o Desaparecer. Istmo. Marzo.Abril. No. 211. 1991 pag 16

maquinaria y técnica actual para los procesos productivos y administrativos es importante, pero lo es más el elemento humano.

Realmente, hace falta una profunda y sincera reflexión por parte de los empresarios, de si están cumpliendo con su obligación legal y ética de educar a su personal, de si realmente les interesa, de que calidad deseamos alcanzar enseñando a los trabajadores a hacer y a ser.

El reto está presente y la educación es la principal arma para combatir los errores humanos en la organización.

## **2.5. Capacitación y Desarrollo: opciones contemporáneas para el siglo XXI.**

La capacitación para una época de alta tecnología ha hecho necesario el desarrollo de una cantidad de nuevas herramientas cuyo uso no está muy difundido aún en nuestro país. Estas herramientas se refieren al uso de nuevos sistemas de información y en especial de la computación.

Inminentemente, todos los profesionistas requieren de conocimientos sobre la nueva tecnología en educación, pues la tecnología camina a pasos agigantados, y aunque esto no representa todo en el proceso de aprendizaje, si determina de alguna forma el nivel de calidad en la capacitación.

Los procesos educativos de la capacitación hablan ya de lo virtual. ¿Qué es lo virtual? Es abandonar esta realidad, desterritorializarla, superar las limitaciones de tiempo y espacio. Pareciera que lo virtual es el esfuerzo del hombre por rechazar la realidad con el fin de crear una realidad fantástica, pero no es así.

Educativamente hablando el hombre tiene que vivir en la realidad, y lo virtual lo puede ayudar a vivir mejor esta realidad.

Lo virtual no niega la realidad, no es otra realidad, es otra forma de vivirla, otra manera de interactuar con ella.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> VILLALOBOS, Torres, Marveya, Lo Virtual, en Algo Más, Agosto, 1997, pág 12.

En la empresa, lo virtual puede dar lugar a una red de comunicación entre todos los empleados por medio de una capacitación basada en herramientas tecnológicas.

Aún cuando la educación virtual se presente en las empresas, y por ende en las universidades, los capacitadores y los docentes no dejarán de cumplir su función, no van a dejar de estudiar, de formular planes; no van a dejar de transmitir conocimientos, sólo se apoyarán en esta realidad virtual para realizar mejor su tarea. Incluso, ya se habla de una Pedagogía Virtual con imágenes tridimensionales que ofrecen nuevas perspectivas en educación.

Un mundo virtual es la base de datos gráficos interactivos, explorable y visualizable en tiempo real en forma de imágenes tridimensionales capaces de provocar una sensación de inmersión en la imagen. En sus formas más complejas, el entorno virtual es un verdadero espacio de síntesis, en el que uno tiene la sensación de moverse físicamente. Los mundos virtuales son una auténtica revolución: antes girábamos alrededor de las imágenes, ahora vamos a girar dentro e ellas. Así la realidad virtual no es una ilusión, ni una fantasía, ni siquiera una simple eventualidad relegada a los limbos de lo posible: es real y activa.<sup>23</sup>

La inclusión de lo virtual en educación, agiliza los procesos de aprendizaje en los educandos, disminuyendo tiempo, dinero y esfuerzo.

Durante los últimos meses se aprecia a nivel internacional, un desarrollo creciente en las nuevas tecnologías adoptadas por las

---

<sup>23</sup> Ibidem, pág 11

comunicaciones. Personas en el hogar, profesionistas, corporaciones de todos tamaños empresas privadas y públicas requieren, cada vez más recibir, clasificar, contener, emitir, y compartir flujos mayores de información.

El empleo de nuevos sistemas computacionales en la capacitación, ayudan a desarrollar más ágilmente el aprendizaje en los empleados, ya que por este medio se delinear las habilidades o las competencias requeridas en un trabajo; esto se compara con el desempeño actual de las personas para más tarde elaborar un plan de desarrollo individual, y a partir del cuál puedan establecerse planes generales.

Estos sistemas son más que útiles y facilitan la labor de los profesionales de la capacitación y de desarrollo humano. De esta manera se puede ahorrar tiempo en lo administrativo de la capacitación, para dar paso a enfocarnos en el aspecto central para la formación humana: la ética y la moral.

En México aún estamos distantes de retomar esta modalidad en la educación y formación de personal, sin embargo, debemos tener presente que las nuevas opciones surgen día a día y no podemos hacer caso omiso, pues estamos en el mundo de la competitividad, y la solución es la educación. Como lo vimos en Calidad total, no se pueden confundir las estrategias con las herramientas, lo virtual es sólo una herramienta para la formación del trabajador y su mejoramiento personal.

### 2.5.1. “Las Normas de Competencia Laboral” : Capacitación con futuro.

La mejora continua del factor humano es más que un buen propósito o una moda entre las organizaciones; se ha convertido más bien en una necesidad para competir con éxito. Los Recursos Humanos han pasado a ser el elemento estratégico y fuente de ventaja competitiva.. la gestión por competencias y una retribución relacionada con los objetivos del negocio, aunado a los valores de la compañía, sitúan a las personas y su satisfacción en el trabajo como elementos clave en la estrategia de la empresa.

Para abordar este tema definamos primeramente los elementos básicos del nuevo modelo: <sup>24</sup>

**Competencias.** Conocimientos, capacidades y cualidades profesionales necesarios para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y tareas.

**Ocupación.** Conjunto de funciones y tareas que el empleado debe desarrollar.

**Directorio de competencias.** El se relacionan todas las competencias necesarias para la consecución de los objetivos empresariales.

**Perfil de competencias de una ocupación.** Refleja el nivel de cada una de las competencias que requiere una ocupación.

**Perfil de competencias de un empleado.** Refleja el nivel de cada una de las competencias de un empleado.

---

<sup>24</sup> VAZQUEZ-PENA, Pérez, José Ma, Desarrollo de Competencias. Capacitación y Desarrollo: umbrales del siglo XXI, pág 17

( De esta manera se mide el esfuerzo formativo que tendrá que realizar un empleado para pasar de una ocupación a otra más compleja ).

Es también de suma importancia que las personas se comprometan con los valores de la compañía, como pueden ser el autodesarrollo, la eficiencia, el servicio al cliente, liderazgo, orientación al cambio y trabajo en equipo.

Dentro del modelo de competencias laborales, la formación tiene como objetivo la mejora del desempeño en las personas y de los resultados de la compañía.

Hoy se habla acerca de las sociedades cognitivas, poseer el capital -saber, condición imprescindible para participar con eficacia y competencia los nuevos acontecimientos que afectan el futuro de la humanidad. Esto representa nuevos retos para la educación y la formación en todos los ámbitos, las empresas se orientan hacia nuevas cualificaciones profesionales, nuevas técnicas y nuevos conocimientos.

Para el siglo XXI, el papel de los empleados será determinante, pues ellos serán la diferencia competitiva. Y es ahora más que nunca cuando se requiere que las escuelas colaboren con las empresas, pues éstas requieren de las primeras, **competencias**.

Así se buscan nuevas formas de aprender, más flexibles y que permitan la adquisición de nuevos conocimientos y el perfeccionamiento de los que ya poseen.

Las tendencias del sector productivo han dejado atrás la idea de especialización; ahora se le demanda a las empresas capacidad rápida

de adaptación a los cambios, flexibilidad, nuevas formas de trabajo y nuevos perfiles de empleados.

Cada vez más, los empleadores piden un conjunto de **competencias** específicas a cada persona, que combina la calificación obtenida de la formación profesional, el comportamiento social, la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.

En México la creación del Sistema Normalizado de Competencias Laborales es una respuesta a la necesidad y demanda del sector obrero para alcanzar mayores niveles de capacitación, así como a las exigencias de los nuevos modelos de producción.

En México, la creación del Sistema Normalizado de Competencias laborales surge como una respuesta a una antigua necesidad y demanda del sector obrero para alcanzar mayores niveles de capacitación, así como a las exigencias de los nuevos modos de producción que ahora son muy diferentes a los de gran escala.

Ante estos cambios que vivimos diariamente, no sólo se demanda la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino también una nueva actitud: la llamada Nueva Cultura Laboral, <sup>25</sup> que transforme la cultura laboral existente en una que posibilite la mejora y el desarrollo de los factores que intervienen en una relación laboral y que son: trabajadores, patrones y Gobierno Federal.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha señalado que gran parte de la solución de los

---

<sup>25</sup> Revista Laboral, año V, no. 49, octubre de 1996, México, pág 5-13.

problemas del empleo en el largo plazo, tiene que ver con el desarrollo de tres capacidades básicas.<sup>26</sup>

1) La capacidad de innovación que implica imaginación y creatividad de individuos, empresas y sociedad en su conjunto, para predecir y enfrentar los retos del cambio.

2) la capacidad de adaptación significa que individuos, empresa y sociedad deben adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados.

3) La capacidad de aprendizaje significa que individuos, empresas y sociedad deben asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático, para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación.

La capacitación basada en competencias debe partir entonces, de un diagnóstico real de las situaciones de trabajo, por eso es difícil hablar de un modelo único y universal.

No obstante lo anterior, la reforma estructural de la formación y capacitación de recursos humanos que emprende el país, implicó un diagnóstico de fondo para conocer la situación de la capacitación en México y lo que debería cambiar, así como el análisis de las tendencias del mercado del empleo y de la formación que se observan en el mundo.

Las tendencias de cambio apuntan a la globalización de la formación y capacitación. Lo que implica, fuera de la empresa, un proceso continuo, integral, modular, flexible y de calidad, y en su

---

<sup>26</sup> IBARRA, Aldama, A.E; "El Sistema Normalizado de Competencia Laboral" en Arguelles, A (compilador), Competencia Laboral y Educación Basada en Competencia, Limusa, SEP, CNCCL y CONALEP, México, 1996 pág 28.

interior, un proceso vinculado con productividad y competitividad, seguridad e higiene, condiciones y enriquecimiento del trabajo, remuneración, ergonomía y clima laboral. Ante esto, se propone el Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral y que se compone de los siguientes elementos: <sup>27</sup>

**1) Normas de Competencia Laboral:** serán definidas por empleadores y trabajadores y describe: lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, y las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.

Una norma de Competencia laboral refleja conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente en la función laboral y la competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene. También refleja la aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo y la habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra. La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros y la aptitud para enfrentar situaciones contingentes son también reflejos de una norma de competencia.

Los tipos de competencia son: **básica**, que se refiere la habilidad necesaria para realizar un trabajo por menos calificado que pudiera ser, **genérica**, aquella aplicable en un número significativo de ocupaciones, y **específica**, referida a conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho. Los niveles de competencia

---

<sup>27</sup> IBARRA, Aidama, Repercusión de la certificación de competencia laboral (nuevos paradigmas en la capacitación), en Revista laboral, año V, no. 50, Nov 1996, México, pág 113.

identifican, fundamentalmente, la variedad en la actividad, la complejidad en la actividad y la autonomía personal en el trabajo.

**2) Certificación:** es un proceso por medio del cuál un organismo de tercera parte, reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada. Es voluntaria, realizada a través de instituciones especializadas, cuenta con validez universal, formato único y es imparcial y de libre acceso. Entre sus ventajas se encuentran: permitir el reconocimiento de competencias adquiridas empíricamente, eliminar las barreras de entrada para ingresar a servicios formales de capacitación, y proporcionar información eficiente para la toma de decisiones en el mercado laboral.

**3) Transformación de la oferta:** se refiere a reorganizar los servicios y programas de capacitación con el fin de que la nueva demanda sea satisfecha, responda a competencias, sea modular, flexible y de calidad.

**4) Estímulos a la demanda:** busca apoyar el desarrollo del mercado de la capacitación y certificación basada en la competencia laboral.

Todo lo anterior suena excelente, pero, preguntémosnos si realmente las iniciativas responden a necesidades reales, y que tanto se pueden alcanzar mejores niveles educativos desde los primeros años. Además, esperamos que el desarrollo de competencias sea de modo integral, es decir, que se tomen en cuenta todas las profesiones y todas las personas inmersas en el mundo laboral; incluso las que se preparan para ello.

## 2.6. Psicología y motivación para el éxito corporativo.

El hecho de que la robótica y la informática faciliten la tarea transformadora del hombre no significa del todo que las empresas trabajen más y mejor. Una cosa es que la tecnología facilite la labor de las empresas y otra muy distinta es que este avance se acompañe de mayor motivación de su recurso humano.

Una tendencia de capacitación reciente es motivar al personal para que crezca y asimismo produzca en todas las áreas de la empresa.

La despersonalización del trabajo es un problema que pocos reconocen como tal. Sin embargo, para el individuo promedio - *desde el modesto conserje hasta el director de toda división industrial* -, la falta de una sana motivación interna produce un desinterés que a su vez se refleja en el desempeño laboral y en el servicio al cliente.

No es nada agradable ver a los empleados de una compañía salir de sus labores al terminar el día, personas que han estado como robots todo el día ahí dentro y al salir pareciera que vuelven a la vida. Es que realmente no hay motivación, sólo se les paga por hacer acto de presencia y eso es realmente un desperdicio.

Para la calidad total, la motivación es un proceso de mejora que empieza en la parte superior de una empresa e involucra a todos. Esto es el principio de un proceso que impulsa a las personas a comportarse cada día como lo hicieron el primer día en ese trabajo.

La motivación es primordial dentro de cualquier proceso de capacitación debido a que contribuye a crear un ambiente de trabajo

más agradable, el cuál repercutirá en resultados favorables para cualquier empresa ( mayor productividad, mejores relaciones entre trabajadores, entre empresa-trabajador, etc. ).

Para llevar a cabo una buena motivación, no podemos negar las necesidades inmediatas del trabajador, y éstas pueden ser: fisiológicas, de seguridad, afiliación ( aceptación ), de estima ( reconocimiento), y de autorrealización.

*Las necesidades fisiológicas*, tienden a ser las más fuertes y son fundamentales para la vida : alimento, vestido, abrigo, etc.

*Las necesidades de seguridad*, consisten en la necesidad de estar libre de miedo al peligro físico y a la privación de los elementos que satisfacen las necesidades fisiológicas fundamentales.

*Las necesidades de filiación o aceptación*, consisten en la necesidad de ser aceptado socialmente, de ocupar un lugar como ser humano social.

*Las necesidades de estima y reconocimiento*, valga la redundancia, es el reconocimiento por parte de los demás que le produce al mismo tiempo confianza en sí mismo.

*Las necesidades de autorrealización*, consisten en desarrollar al máximo el potencial de uno, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

Estas necesidades se manifiestan muy notablemente en las actividades y el ambiente laboral, limitando muchas veces los resultados que se esperan. Por lo tanto, la motivación en la capacitación promete ambientes de trabajo más agradables y mayor productividad.

La utilización de incentivos es una estrategia para reconocer el trabajo de los empleados, haciéndoles saber que existen y que lo que hacen lo hacen bien y para beneficio de todos; también es bueno hacerles sentir digno de confianza y de poder llevar mayores responsabilidades.

Por otro lado los trabajadores que laboran diariamente en un centro de trabajo suelen poner barreras psicológicas que le impidan aprender, Trevor Bentley nos dice que pueden ser de cinco tipos: <sup>28</sup> miedo a lo desconocido.

■ Dudas acerca de sí mismo “¿Seré capaz de salir adelante?”.

■ Miedo al ridículo.

■ Motivación negativa.

■ Miedo al fracaso

■ La censura.

Todos siempre tememos a que lo nuevo que vayamos a hacer no nos salga bien, o que vayan a haber tropiezos. Esto es psicológico y hasta el final muchas veces nos damos cuenta que “No era para tanto”.

Constantemente a lo largo de nuestra vida, principalmente en la infancia escuchamos calificativos negativos para nuestra persona como tonto, desobediente, burro, etc., y pareciera que quedaron atrás, pero tarde o temprano salen a flote y dudamos de poder superarlos.

Todos tenemos la necesidad de ser aceptados entre nuestros compañeros y generalmente somos iguales a ellos, por que si intentamos ser diferentes, podemos quedar en ridículo y ser rechazados.

---

<sup>28</sup> BENTLEY, Trevor; op cit, pág 22

Actualmente el sistema educativo se muestra muy competitivo y eso incrementa el miedo al fracaso por falta de capacidad y preparación ante las exigencias del mercado laboral.

La tarea de los capacitadores radica en vencer estas limitantes y motivar a las personas y encontrar sus fortalezas para aprender cosas nuevas, es decir, ayudarles no sólo a hacer, sino a ser.

De esta manera, para que las organizaciones logren sus objetivos deben poner mayor atención a sus dos activos más importantes: el tiempo y la motivación de su gente, y aunado a esto, la educación y formación.

## **2.7. El vínculo Universidad - Empresa : un paso hacia la excelencia organizacional.**

Un reto para el nuevo milenio lo representa la colaboración universidad-empresa. La innovación tecnológica de los últimos tiempos requieren de la contribución de las universidades en cuanto a ciencia y tecnología para aumentar su productividad y competitividad. La universidad ya no es más la “torre de marfil”, aquella aislada de su comunidad, ahora es el actor social y económico, que junto con los organismos públicos, las empresas y los bancos juega un rol en el desarrollo económico e industrial de la sociedad.

Desde fines de los años sesentas, se está desarrollando un mayor acercamiento entre las universidades y las empresas, tanto en áreas técnicas como humanas.

La colaboración universidad-empresa consiste pues en la transferencia de tecnologías aplicadas creadas por la universidad, hacia los centros de producción y comercialización. Esta colaboración está también asociada al intercambio de profesores y estudiantes y a la posibilidad para los empresarios de asegurarse un reciclaje en las universidades.

Los cursos de capacitación, los mesas redondas, los congresos y las asesorías se han vuelto intereses comunes de las universidades y de las empresas en México, en vísperas del siglo XXI. Parece ser que va en aumento la utilización de recursos universitarios en la capacitación de personal.

Lo que está ocurriendo realmente en las universidades tanto públicas como privadas, es que se han dado cuenta del gran número de servicios que pueden dar para ayudar a los problemas cotidianos de trabajo.

La universidad, debe responder a un nivel elevado de aspiraciones humanas, personales y académicas, y a una vocación de servicio a la comunidad a la que pertenece.

La universidad es la institución de educación superior donde se cultivan variados saberes, se investiga en muy diversos campos y se desarrolla la docencia en su más alto nivel. El ejercicio de estos ámbitos enmarca los fines de la universidad que son: <sup>29</sup> formación profesional superior, iniciación a la investigación científica y preparación de futuros investigadores, formación de personalidades rectores en la vida social, mantenimiento y desarrollo de la vida cultural superior y elevación de la vida cultural y del rendimiento social de una nación.

No hay un solo patrón estructurado dentro de las universidades que nos permita decir que las necesidades empresariales pueden ser siempre resueltas por la escuela, colegio o división.

El vínculo universidad-empresa ha pasado épocas críticas, sin embargo, en el caso de la universidad siempre ha tenido la tarea de servir a la sociedad y proporcionar a las empresas personal calificado que procure la mayor utilización de fuentes de riqueza, la elevación de un nivel socioeconómico y una distribución equitativa de bienes culturales y económicos.

---

<sup>29</sup> LOPEZ DE LLERGO, Ana Teresa; La vinculación empresa - universidad por medio del educador - capacitador, pág 7

Los cambios sociales y la modernización educativa, son factores que afectan directamente a la universidad y a la empresa, por lo cuál se hace necesario reforzar sus lazos de unión.

Por su parte el sector empresarial ha ido forjando una visión de la educación con el objetivo del desarrollo integral del hombre y de la comunidad a la que pertenece y donde trabaja. Esta concepción de desarrollo integral debe estar presente en todos los ámbitos y niveles educativos. Para lograrlo es indispensable fomentar valores y actitudes que tiendan a la realización personal en función de un bien común.

Se considera que las universidades e instituciones de educación superior deben coadyuvar al desarrollo integral del hombre a través de la transmisión de cultura universal, lo mismo científica y tecnológica que política y social, incluyendo los valores particulares de la cultura mexicana.

En esta medida, el papel de la universidad es definitivo, contribuyendo a que los alumnos se formen desarrollando sus potencialidades. De esta forma, la educación superior genera alternativas de solución para los problemas del país, y orienta a los alumnos hacia la productividad y el trabajo.

Por lo tanto, si la empresa capacita, es necesario que los trabajadores, reciban una orientación previa hacia el trabajo productivo por parte de la universidad.

En el capítulo 4 se abordará más profundamente este tema, pero con un enfoque pedagógico empresarial.

# CAPITULO

**El papel  
Estratégico  
de la  
Empresa  
como  
agente  
Educativo**

**3**

## **Capítulo III**

### **EL PAPEL ESTRATEGICO DE LA EMPRESA COMO AGENTE EDUCATIVO**

#### **3.1. Las empresas de tipo comercial y de servicios.**

En los dos anteriores capítulos, revisamos temas que nos permiten entender a la capacitación como una área de estudio para la pedagogía. Este campo de estudio es muy amplio y más aún por que cambia constantemente con el advenimiento de nuevas formas de trabajo y tecnología. Ahora, quienes hacen de la capacitación el medio educativo para la formación del factor humano, es hoy en día la empresa.

Recientemente, empresas norteamericanas han estado llegando para introducirse en México, y varias más están por venir para ocupar una parte importante en el mercado, sobre todo si se habla de empresas comerciales y de autoservicio, las cuales traen consigo una diversidad de productos para todos los gustos y sobre todo un servicio al cliente extraordinario.

Por esta razón, ninguna empresa puede quedar rezagada, ningún empresario puede creer que sus conocimientos y métodos aplicados hasta ahora seguirán siendo los que mejor dan resultado.

*La empresa es considerada como la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos, y se vale de la administración para lograr sus objetivos.* <sup>30</sup>

La empresa es en primera instancia una unidad económica, una unidad jurídica, es también una unidad administrativa y sociológica.

Conjuntando los anteriores aspectos se puede decir que la empresa es una organización social cuya finalidad será producir bienes y servicios a un mercado en específico bajo una ordenación.

Para que cualquier empresa pueda lograr sus objetivos propuestos, es indispensable que cuente con los recursos o elementos necesarios que contribuyan a un funcionamiento más óptimo. Esos recursos que conforman la empresa, y que armónicamente juntos deben lograr su máximo desarrollo son lo humanos y materiales. El uso correcto de estos recursos, determina el éxito en las organizaciones, pues individualmente y en conjunto participan en las gestiones de la empresa.

También, la empresa se divide en económica y no económica:

*Las empresas económicas* dependen de la generación de riqueza económica para su supervivencia; mientras las empresas no económicas, no dependen de la generación de riqueza material para su permanencia.

31

*Las empresas económicas* son las primeras que origina la sociedad, dadas las necesidades primordiales de la población, llámese alimento, vestido, casa, etc. Estas con el paso del tiempo y hoy con más fuerza han dependido de la riqueza material para competir y subsistir.

---

<sup>30</sup> FERNANDEZ, Arena, J. Antonio; El Proceso Administrativo, pág 85.

<sup>31</sup> LUTHE, G. Rodolfo, La Empresa Humana, pág 76.

Por otro lado, se encuentran *las empresas no económicas*, que en gran medida dependen de la riqueza material que generan las empresas económicas, como donativo y subsidios para su permanencia, pero no tienen fines de lucro. Como ejemplos de éstas se encuentran las universidades, las cuáles producen riqueza intelectual y social; los museos, que generan riqueza cultural y estética; la iglesia, con su riqueza cultural y moral, o los centros de investigación con su riqueza tecnológica y científica.

El vínculo universidad-empresa es un ejemplo de esta relación entre una empresa económica y no económica, aunque si realmente se llevara a cabo de esta manera, ya se habría avanzado mucho en materia educativa. Sin embargo, la empresa como generadora de riqueza material, no se ha quedado en sólo fines de lucro, sino que además ya está generando riqueza intelectual, tecnológica y científica por sí misma. Su visión a futuro es aún más ambiciosa, pues se trata de conformar una empresa donde el factor humano sea formado como un ser integral, estamos hablando de una empresa humana.

### **3.1.1. A la vanguardia en la calidad del servicio.**

En base a lo planteado anteriormente se puede decir que una tienda de autoservicio constituye eminentemente una empresa, por el hecho de conformar una unidad socioeconómica, administrativa y legal, encargada de la generación de servicios dirigidos a un mercado específico.

Una tienda de autoservicio se encuentra inmersa dentro del ramo comercial donde se ofrece al cliente cualquier producto en existencia al mayoreo o al menudeo.

Existen dentro de ella los comisionistas, que aunque estas tiendas no se dedican únicamente a la venta de productos adquiridos a consignación, si existen artículos o mercancía específica a la venta, que pueden adquirirse de esta manera, que en la mayoría de los casos son proveedores cuya mercancía no es muy conocida en el mercado.

Las diferentes tiendas de autoservicio que diariamente observamos y visitamos, pertenecen en su mayoría a inversionistas cuyo capital es privado; motivo de sobra para entender su calidad, ya que cuentan con una buena infraestructura y una preparación más constante e innovadora por parte de todos y cada uno de los empleados.

El servicio que ofrece una tienda dedicada a este giro, es primordialmente la venta de una gran cantidad de productos y artículos destinados a cubrir las diversas necesidades del cliente, y su total satisfacción.

En el siglo XVIII las empresas competían de un modo distinto a como lo hacen ahora, pues la competencia dependía fundamentalmente de su capacidad productiva, quién producía más, vendía más y ganaba más. En este siglo XX, se experimentó un cambio en la orientación de las empresas, las cuáles ya no consideraban la producción como único factor de éxito; ahora se debía dar más énfasis al mercado. A partir de este momento, la empresa empezó a considerar la importancia de la mercadotecnia y de las necesidades de los clientes o consumidores.

En la actualidad, la mayoría de los empresarios están conscientes de que la ventaja competitiva depende del conocimiento de los gustos, necesidades y deseos del consumidor y de cómo se generen esfuerzos para satisfacerlos. La empresa dejó de producir y luego pensar a quién le vende. Estos datos nos llevan a entender como se fue creando la filosofía del servicio y como lo plantea Deming:

El servicio necesita mejorar junto con la fabricación. La ineficiencia en una organización de servicios, como en la fabricación, eleva los precios al consumidor y disminuye su estándar de vida. <sup>32</sup>

La normatividad en cuanto a calidad ha mejorado notablemente, pues las exigencias son ahora más elevadas, las empresas deben ofrecer más confiabilidad a sus clientes al adquirir un producto o un servicio.

---

<sup>32</sup> DEMING, Edwards; Calidad, Productividad y Competitividad. pág 143.

### 3.1.2. Su función en la sociedad.

El objetivo social de la empresa en México radica en generar más empleos para los mexicanos, impulsar la capacitación y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores que trabajan para ella, elevar el nivel de valoración del factor humano y contribuir al mejoramiento de la sociedad en su conjunto y del país en general.

Al respecto de los objetivos de una empresa, Rodolfo Luthe dice que la manera más óptima de jerarquizar los objetivos es: <sup>33</sup>

1. Servicio.
2. Realización Personal.
3. Permanencia.
4. Generación de riqueza.

*El objetivo de servicio*, es satisfacer las necesidades del cliente.

*Los objetivos de permanencia y generación de riqueza*, se refieren básicamente a los medios que se utilizan para lograr permanecer el mercado, y ambos se encuentran íntimamente relacionados.

*El objetivo que más atañe a esta investigación es el de realización personal*, el cuál le da el valor a la persona y a su convivencia con los otros como una necesidad social del ser humano.

En el área laboral, se cree que la realización personal es difícil de darse, sobre todo en la relación jefe-subordinado. En este caso, aunque no siempre; intervienen varios factores como el egoísmo y el temor a perder el puesto en la medida en que se enseña al subordinado, es decir, muchos jefes prefieren no desarrollar a sus empleados.

---

<sup>33</sup> LUTHE,G, Rodolfo; op cit. pág 37.

En la medida en que se superan estos temores, los jefes encuentran su realización y la de sus subordinados, cuando además de conocimientos, transmiten todo su valor como personas.

El objetivo de realización personal en la empresa se maneja desde otro punto; a través de las cosas. De este modo hablamos del trabajo bien hecho y de la satisfacción de producir cosas con calidad, tema de sumo interés que se manejará posteriormente en el último capítulo.

La condición de la realización personal en la empresa es muy clara: *Si al dar un servicio la persona no se realiza en ese servicio, no lo hará bien.*

Para que se logre el objetivo de servicio es necesaria la realización personal para garantizar la efectividad de aquel y atender a las necesidades de la sociedad.

De esta manera la empresa y la persona se fusionan y son compatibles, pues la persona se realiza al brindar un servicio y la empresa para lograr dar un buen servicio, requiere de personas que se realicen al darlo.

### **3.1.3. La empresa como institución educativa.**

Empecemos considerando a la educación en la empresa como el medio a través del cuál, el personal pueda estar actualizado en todo lo referente a su campo de trabajo, y más aún, conformarse como una persona integral.

La educación en la empresa se encarga de satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras respecto de la preparación integral de sus colaboradores.

La educación es una herramienta importante para formar hombres integralmente, capacitados y calificados en el desempeño de su trabajo, pero además crecer como persona dentro y fuera de su área laboral.

Al respecto Alfonso Siliceo plantea que “el hombre, ser espiritual cuya finalidad natural es actualizar sus potenciales, es decir, perfeccionarse no sólo en su dimensión personal sino también como miembro del conglomerado social, requiere de la educación para conocerse a sí mismo y conocer a la sociedad, a la naturaleza, a la técnica, etc.”<sup>34</sup>

Ese es precisamente el objetivo de la educación, la persona humana y su perfección, en cuanto que le brinda conocimientos y desarrolla su personalidad, con la finalidad de alcanzar un perfeccionamiento integral.

---

<sup>34</sup> SILICEO, A; Capacitación y Desarrollo de Personal, pág 16.

Por lo tanto, la educación es parte vital para el ser humano, para la sociedad y para las instituciones como la familia, la escuela y la empresa como formadora del ser humano.

Esto se logra, relacionando y trabajando conjuntamente el aspecto tecnológico con el humano, por que de nada serviría una buena capacitación en el área técnica, si no se cuenta con una formación humana que haga que el individuo sepa hacer mejor las cosas y ser mejor como persona al mismo tiempo.

La educación en la empresa implica un perfeccionamiento constante, una continua formación de habilidades y actitudes de todo el personal, desde el peldaño más bajo, hasta los más altos directivos.

Específicamente en este trabajo se hace alusión a la formación de ejecutivos, que tienen a su cargo a mucha gente, aquellos quienes primero toman las decisiones, aquellos que en todo momento tienen que formar. Si ellos no se encuentran capacitados tanto en el área tecnológica, como administrativa y humana, no podrán en ningún momento educar a su gente. De aquí la importancia de analizar la imagen de la gerencia en la empresa y sus tareas y responsabilidades.

### **3.2. La Gerencia y su representación empresarial.**

Comúnmente no se encuentra una diferencia muy nítida entre el significado de gerente y ejecutivo, sin embargo, existen contextos en donde sus funciones son diferentes. Específicamente en este trabajo se manejará el gerente y el ejecutivo bajo la misma denominación, dado que dentro de una empresa de servicios y autodepartamental, un gerente, se considera como parte de los ejecutivos de la compañía.

Cuando hablamos sobre calidad total mencionamos el papel estratégico de la gerencia, y de la importancia del liderazgo y de la educación. Por esta y otras razones más, este trabajo busca resaltar la participación de los ejecutivos en la empresa y su papel como formadores y agentes de cambio.

En repetidas ocasiones, sobre todo en el área de *reclutamiento*, selección y evaluación de perfiles de personal de alto nivel, se busca un ejecutivo eficaz, aquel que cuente con las características y habilidades necesarias para llegar al éxito a la organización sin ningún problema. Y nos preguntaríamos, ¿a que le llaman un buen ejecutivo?.

Actualmente las calificaciones y la alta puntuación académica no representa una garantía ni una característica necesaria para ser un buen elemento en la empresa.

Por lo tanto, ¿qué tan importante es su proceso de capacitación y de formación en la empresa?, ¿Cómo la capacitación en la empresa logra una nueva conformación de su personalidad y de su mentalidad?

El desarrollo gerencial, ha cumplido con una doble función, primeramente, dotar a los ejecutivos de todos los conocimientos y habilidades necesarios para realizar bien su trabajo; y en un segundo término prepararlos para un trabajo en el futuro, para futuros retos.

Este tipo de formación ha generado buenos frutos, pues los cursos de capacitación tanto internos , como externos (consultores externos y congresos entre otros), resultan una inversión redituable en la forma en que se cumplen los objetivos y metas tanto individuales como empresariales.

Ahora, por qué la importancia de enfocarse primordialmente en el desarrollo del ejecutivo; pues porque su formación la refleja en el ambiente laboral y en el trato con sus subordinados, todo el mundo nota que ha habido un cambio de conducta en él después de una ausencia por asistir a un curso. Los cambios son notables desde la forma de saludar hasta de tomar decisiones.

Luthe dice que para el ejecutivo, debe estar en primer lugar la integridad, que representa la capacidad moral de cumplir lo prometido, buscando el beneficio de las partes involucradas y de acuerdo con el uso de la recta razón.<sup>35</sup> Después de la ética, puede trabajar para generar riqueza y distribuirla con justicia. El espíritu de servicio y solidaridad con la sociedad y sus subordinados no puede dejarse atrás.

La sensibilización es una característica de suma importancia que pocas veces se toma en cuenta en el desarrollo ejecutivo, ésta permite entender las necesidades de la sociedad y la responsabilidad de

---

<sup>35</sup> LUTHE, G. Rodolfo, op cit, pág 133.

atenderlas. Un ejecutivo sensible es un hombre con una enorme visión tanto ética como intelectual que visualiza el mundo de manera distinta y trabaja con optimismo y responsabilidad.

De esta manera, el ejecutivo representa para la empresa la mejor opción para lograr que se facilite el trabajo de los demás, que los habilite a actuar con alta efectividad, que retroalimente y que guíe y que se comprometa con su objetivo profesional y con la organización a la que sirve.

La representación empresarial del actual ejecutivo radica principalmente en cómo afronta la competitividad dentro del mercado internacional.

Promover la administración participativa, fortalecer el liderazgo, adquirir experiencia y preparación en el extranjero, impulsar la cultura de calidad y servicio, transmitir y comprometerse con la misión de la empresa, estimular el aprender a aprender, promover la apertura al cambio, fomentar el intercambio de experiencias con otras culturas, fortalecer el compromiso con sus valores éticos, recibir capacitación constante y desarrollar la relación empresa - universidad, son algunos de los principales cambios que deberá enfrentar el ejecutivo para enfrentar un entorno competitivo. <sup>36</sup>

Algunos de los aspectos anteriormente mencionados se seguirán trabajando en apartados posteriores estudiando en cada uno de ellos los elementos específicos que hacen del ejecutivo mexicano un líder en la empresa y un maestro para sus subordinados.

---

<sup>36</sup> ITESM; El Ejecutivo Mexicano en el Entorno de la Competitividad Internacional. pág 50.

### 3.2.1. Liderazgo empresarial.

En nuestro país se ha hablado mucho sobre liderazgo, muchas veces sin definir realmente la esencia del término, es decir, muchas personas se dicen líderes sin contar con los suficientes conocimientos y valores que los hagan dignos de hacerse llamar así.

El liderazgo no es una receta de cocina que pueda prepararse con ciertos ingredientes, una condición humana que no es necesario que se nazca con ella, sólo que se desarrolle bajo ciertos principios de ética y moral que sean precisamente lo que los distinga de los demás.

Liderazgo es en sí, una cualidad, sin la cuál, las empresas pueden perder el rumbo que las orienta.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativa y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y, especialmente, es el artífice de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores haciéndoles sentirse orgullosos de su trabajo y su empresa.<sup>37</sup>

Las teorías modernas sobre liderazgo plantean que cada persona y cada situación exigen un estilo de liderazgo particular. La empresa y su filosofía son los que definen el tipo de líder que ha de formarse.

El líder empresarial debe enfocarse principalmente en crear una organización capaz de aprender de sus experiencias y que provoque un autoaprendizaje, nuevos retos y mejores formas de trabajar.

---

<sup>37</sup> SENLLE, Andrés, *Calidad y Liderazgo*, pág 100.

### **3.2.2. El gerente como formador.**

Para la gerencia, existen dos condiciones importantes: una actitud para formarse y una actitud para formar a otros.

Todo ejecutivo que esté a cargo de personal en una empresa tiene el compromiso moral y ético para colaborar con la formación de sus empleados.

Una de las grandes características del líder es precisamente la capacidad de guiar, evaluar y formar a su gente. Es también su responsabilidad mantener la autoestima de sus colaboradores, escucharlos, fomentar la creatividad y en una palabra ser organizador de los empleados predicando con el ejemplo.

El objeto principal de la educación formal del gerente es aumentar su capacidad de aprender de la experiencia. Un segundo propósito sería aumentar su capacidad de ayudar a que sus subordinados aprendan de la experiencia, es decir, capacitarle para que aprendan a crear un ambiente propicio para el desarrollo de sus subordinados.<sup>38</sup>

Resulta lamentable que la educación, como ya se ha comentado muchas veces, no prepara para ser persona, no aporta conocimientos necesarios para ejercer determinadas funciones, pero es más lamentable que los ejecutivos o líderes ejerzan autoridad por el sólo hecho de tener experiencia y contar con un título profesional.

Los ejecutivos hoy en día requieren ser capacitados con técnicas de la sociología, pedagogía y psicología, para aprender a conocerse a sí

---

<sup>38</sup> DOUGLAS, M, *El lado Humano en las Organizaciones*, pág 209.

mismos y a los demás. De antemano, se ha insistido, que los gerentes deberían participar en la planificación del programa de formación.

Muchas veces se deja a los capacitadores toda la tarea formativa, motivo por el cuál algunos fracasan, es por esto que el gerente y cada uno de los jefes y supervisores deben estar al tanto de lo que acontece con su personal y de cómo se va a llevar a cabo el aprendizaje y que contenidos conviene enseñar.

La atención por parte de la gerencia es un poderoso motivador para los empleados, incluso no hay mejor instructor que un gerente con experiencia que transmita a sus empleados conocimientos prácticos; y que además evalúe y asesore para que lo aprendido se aplique debidamente en la práctica.

Más allá de las limitantes que pudieran presentarse, se encuentra el deseo de aprender y compartir sus conocimientos, que lo llevan a autoperfeccionarse y colaborar con y por los demás.

Una gerencia consciente de su responsabilidad formativa puede contribuir con una formación integral para sus empleados en la organización.

### 3.2.3. Desarrollo gerencial.

Mucho se ha hablado sobre la personalidad de los gerentes, llegando incluso a estereotiparlos. Sin embargo, el rasgo que los destaca no es tanto su personalidad, sino el trabajo que desempeñan de acuerdo a su formación.

Al hablar de educación y formación, se abarcan diferentes áreas que se consideran necesarias para que el ejecutivo, además de tener habilidades en la administración, se requieren valores, ética y humanismo para con sus trabajadores. Los conocimientos se pueden encontrar en la propia experiencia y educación, la experiencia y educación por intercambio (colegas), escuelas y universidades, bibliotecas, y cursos especializados.<sup>39</sup>

Se sabe de antemano que un requisito indispensable para ocupar un puesto gerencial es contar con una preparación académica y profesional, con un título, y en algunos casos con una formación extraescolar. Hoy podemos observar en las áreas de reclutamiento de las empresas como requieren un perfil de ejecutivo con características completas, primeramente éste debe contar con una edad no máxima de 40 años, mínimo nivel licenciatura, dominio del idioma inglés, liderazgo, manejo de personal, capacidad de trabajar bajo presión, manejo de todos los paquetes de cómputo, experiencia, maestría o hasta doctorado y un curriculum extenso e impecable.

---

<sup>39</sup> MONTES, Gutierrez, Isidoro; *Desarrollo Humano Directivo*, pág 79.

Muchas veces nos preguntamos si realmente todos cuentan con estas características; las respuestas pueden variar, puede existir empresas que les proporcionen esta formación internamente, por medio de cursos de desarrollo ejecutivo. Pero en la mayoría de los casos son los propios profesionistas, los que deben actualizarse, tomar cursos, o bien tomar una maestría que ampliará su visión y representación en su labor dentro de la empresa.

Ahora, la educación formal que hayan adquirido en la universidad, determina en gran medida su desempeño profesional. Todo profesionista, deben contar con sólidos conocimientos sobre la materia, más lo que los hará particulares será la ética profesional con que desempeñen su trabajo.

En la empresa, los programas de desarrollo ejecutivo varían de acuerdo al giro de la empresa, su filosofía y cultura empresarial, su visión, su misión y sobre todo sus necesidades u objetivos.

La apertura al aprendizaje, el liderazgo y la assertividad, la toma de decisiones, la capacidad de análisis y síntesis, el manejo de la información, el manejo de conflicto, la tolerancia a la frustración, el manejo y la actitud de la innovación y el cambio, la orientación a los colaboradores, el trabajo bajo presión y la administración del tiempo; son algunos de los programas de desarrollo ejecutivo que muchas organizaciones impulsan para el mejoramiento profesional.<sup>40</sup>

Ya en el ejercicio de su función, se busca que el gerente reciba una educación integral y basada en principios pedagógicos, esta formación

---

<sup>40</sup> Ibidem, pág 35.

abarcará aspectos tanto teóricos, como técnicos para desempeñar bien su trabajo. El cambio de actitud, la apertura al cambio, el sentido de justicia y el liderazgo para la calidad, aunado a una ética y moral en lo que realiza son algunos aspectos primordiales a desarrollar para conformar una personalidad más completa.

En cuanto a los programas de formación fuera de la compañía pueden tener ventajas y desventajas. Las ventajas es que su punto de vista es nuevo y fresco a las diferentes problemáticas. Por otro lado una desventaja sería que no dan entrenamiento para lo que realmente se necesita aprender en la práctica.

La formación externa, ha representado una alternativa más para el desarrollo ejecutivo. Una opción muy viable son los asesores externos, asociaciones, instituciones privadas, consultores y muchas más opciones que cuentan con información, métodos y material novedoso para abordar temáticas de actualidad.

Los cursos, talleres, seminarios, ponencias, congresos, coloquios entre otros son excelentes líneas educativas que contribuyen a lograr un mayor aprendizaje que aunado con la práctica laboral conforma permanentemente una formación integral.

En el capítulo cuarto, seguiremos retomando la importancia de la educación informal y de la gerencia como guía para que el trabajador aprenda bajo contextos reales y familiares a su trabajo diario,

### 3.3. La empresa post-industrial como agente de cambio.

Como ya se mencionó, los cambios no pueden esperar, y en algunos países, surge como alternativa la Empresa Post-industrial, <sup>41</sup> con otras características, más flexible en sus procesos y en la formación del personal. Estas características, coinciden con lo que la Oficina de Evaluación Tecnológica del Congreso de los Estados Unidos de América señaló en 1990 como el nuevo modelo descentralizado y flexible de producción, en contraste con el anterior modelo de producción masiva. En México, estamos aún distantes de trabajar bajo estos ideales, a pesar de que estos representan un base para la educación integral del ser humano. Al respecto se enuncian algunas de sus concepciones:

**Concepción.** Una empresa es un grupo humano de especialistas trabajando juntos con un sistema de conocimientos, en una tarea común.

**Propósitos.** Una empresa tiene dos propósitos fundamentales, **(a) uno de trabajo y (b) otro humano.** El de trabajo se refiere a la producción y distribución de la riqueza entre sus participantes, mientras que el humano se refiere al apoyo necesario para el desarrollo del personal a todos los niveles.

Este tipo de empresa, se ocupa del crecimiento y desarrollo de los trabajadores para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción a tal grado que les permita resolver a través del trabajo sus necesidades y deseos, desde los básicos de supervivencia hasta los de autorealización.

---

<sup>41</sup> Los datos acerca de la Empresa Post-industrial fueron recopilados y analizados de las Memorias sobre el Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo: umbrales del siglo XXI. AMECAP 1997.

La nueva organización desarrolla un ambiente de trabajo en el que todos aportan las competencias que le permiten lograr sus objetivos estratégicos.

### ***Funciones.***

La función de la organización es hacer productivo el conocimiento. El conocimiento por si mismo es estéril, llega a ser productivo cuando se logra un conocimiento que integra la teoría con la práctica.

Con base a lo anterior las funciones esenciales de la empresa Post-Industrial son cinco:

- 1.** Concentrar y diseminar conocimiento que se encuentre asequible dentro y fuera de la empresa.
- 2.** Adquirir y desarrollar conocimiento nuevo y descartar lo obsoleto.
- 3.** Analizar nuevas tendencias y requerimientos del mercado.
- 4.** Convertir el conocimiento en productos y servicios en la forma más benéfica.
- 5.** Facilitar el desarrollo del personal.

### ***Filosofía y valores.***

La nueva empresa tiende a basar sus actividades en una filosofía democrática. Esta se caracteriza principalmente por el interés que muestra en el desarrollo de las personas. Por ello, enfatiza la liberación del potencial humano más que el control de la conducta del individuo.

Los valores empresariales son creencias acerca de lo que es bueno para la empresa y para todos los trabajadores y constituye la base que guía el desarrollo de la misma.

La empresa tiende a funcionar con un espíritu de confianza y responsabilidad mutua, una apertura de las comunicaciones y una actitud de ayuda y cooperación.

Todo lo anterior nos hace pensar que el trabajador tiene una necesidad de contar con un repertorio más amplio de habilidades que aquellas que eran suficientes en la empresa mecánica.

Finalmente, resulta lamentable que la empresa tradicional por mucho tiempo, no haya logrado alcanzar niveles de mejora para los trabajadores sobre todo referente a lo educativo. La educación del ser humano y la valoración de su trabajo elementos cruciales para el desarrollo de una nación. Por lo tanto, es de considerar que una empresa post industrial, es una evolución que afecta a todas las empresas a nivel mundial, y que busca por ende, un desarrollo que permita maximizar el aprendizaje tanto de los trabajadores como de la empresa.

La responsabilidad de los capacitadores, radica en adaptarse a los nuevos requerimientos y tecnología, y de la pedagogía, evolucionar hacia un nuevo modelo pedagógico más allá del tradicional y avanzar hacia un modelo andragógico como lo analizaremos en el cuarto capítulo.

### **3.4. Transformación hacia una empresa humana.**

Hasta el momento ya se habló acerca de las características de una empresa en general y Post-Industrial, al igual que sus objetivos y recursos con que cuenta, sobre todo en las dedicadas al sector privado. Pero, ¿Hacia donde vamos cuando hablamos de una empresa humana ?.

Históricamente, la empresa ha tenido una naturaleza humana, aunque a sufrido algunas desviaciones como el esclavismo, y otras más se dieron lugar cuando el trabajo manual se sustituye con la máquina.

A partir de aquí, la empresa se deshumaniza en perjuicio del ser humano, y se convierte en explotadora, perdiendo su calidad humana.

La naturaleza humana de la empresa hace que se aplique un principio: Si se falla en hacer algo que debe hacerse, otro lo hará por uno. <sup>42</sup> Como ejemplo, se pueden mencionar las problemáticas con los sindicatos, pues éstas se generan muchas veces a causa del mal trato a los trabajadores por parte de los empresarios. A este respecto, la empresa humana propone el trato justo y la protección hacia el trabajador.

Para conformar una empresa humana, deben anteponerse ante todo los valores y principios como la amistad y las buenas relaciones con los otros. La empresa como un conglomerado social, cuenta con personas que tienen diferentes modos de pensar, son únicos, irrepetibles, pero al fin y al cabo perfectibles.

---

<sup>42</sup> LUTHE, G. Rodolfo, op cit, pág 114.

La empresa humana es aquella en la cuál se conoce lo común y lo diferente entre los objetivos personales y los de empresa. La unión se logra a través de lo común en los objetivos. Esta comunicación pide un ambiente de amistad: si veo como amigo a otra persona, no puedo tomar ventaja de ella ni la puedo tratar como cosa. Cuando la persona es tratada como cosa, se pierde toda humanización, generando descontento y aún cuando se exija productividad, ésta genera una baja considerable.

A pesar de la concientización que los principios de humanización traen consigo, no es fácil lograr una empresa humana, sobre todo cuando los objetivos económicos se colocan en un primer plano.

Hay empresas que se centran más en tarea y otras más en la persona; y lógicamente al orientarse hacia la persona, se fomenta en mayor medida el desarrollo de la misma, así como el trato digno y justo.

Ambos estilos de dirección han obtenido buenos resultados, el centrarse en la tarea genera éxito a corto plazo y utilidad, pero cuando aunado a esto se toma en cuenta a la persona, los resultados son aún mejores.

Por medio de la capacitación, se le da importancia al valor intelectual. También se promueven los valores éticos y estéticos para hacer crecer a la persona moralmente. En resumen la razón de la empresa humana es EL SER HUMANO.

En el capítulo 4 se abordará un panorama que permite abordar un ambiente diferente en la empresa, rescatando lo moral y lo humano que permita trabajador formarse bajo una pedagogía empresarial

# **CAPITULO**

**Pedagogía  
Empresarial  
para  
una  
Capacitación  
de  
Inversión  
Redituable  
( propuesta )**

**4**

## **Capítulo IV**

### **PEDAGOGIA EMPRESARIAL PARA UNA CAPACITACIÓN DE INVERSION REDITUABLE (Propuesta)**

Después de vislumbrar el nuevo papel de la capacitación en las empresas hoy en día y la manera como estas últimas han asimilado los cambios para afrontar la competitividad, pudimos darnos cuenta del papel estratégico de los líderes en esta nueva manera de trabajar. Se trata entonces de un verdadero trabajo de equipo, de la participación de todas personas para alcanzar mejores niveles de vida en la organización.

En base a la trabajado en los anteriores capítulos referente a capacitación y sus actuales tendencias, empresa y gerencia; este último apartado aborda un tema de sumo interés en las organizaciones, el cuál pertenece a un campo de la Pedagogía que surge como una opción para la educación integral en la empresa : la Pedagogía Empresarial.

La Pedagogía Empresarial es aún un concepto no definido en su totalidad, más se proponen elementos para su construcción. Para ello, empecemos considerando a la empresa como una institución social, y una opción para que el hombre encuentre la posibilidad para alcanzar su plenitud humana. De este modo estaríamos hablando de una institucionalización de las virtudes integradas en la cultura de la

empresa que requiere por ende de un medio que la haga posible: la educación.

Hoy en día ya no es cuestionable si se da o no el hecho educativo en la empresa, más bien la reflexión recae sobre la idea de formación que tiene hoy la empresa y los fines que busca con ello.

Partiendo del argumento de que la empresa puede ser un lugar propicio para la formación humana y a sabiendas de que efectivamente la empresa en estos tiempos está asumiendo la responsabilidad formativa de sus empleados más conscientemente que antes; se pretende construir un marco teórico que oriente el estudio de la educación en el campo de la empresa.

Tal esbozo, se hará con miras a acercarnos a un concepto de pedagogía empresarial y se intentará hacerlo desde la perspectiva de la educación permanente y no formal. De igual forma se enfocará la atención al trabajador adulto y su formación, que mucho depende del vínculo que haya entre la escuela y el área de trabajo.

En definitiva, el objetivo primordial de la pedagogía empresarial, consiste en rescatar lo humano en el trabajo y capacitar al ser humano integralmente. En esta tarea formativa participan elementos vitales como la cultura, los valores, la filosofía de la empresa, así como las estrategias de aprendizaje que permitan conformar un mejor ser humano y una mejor empresa. Desde esta perspectiva, el pedagogo se presenta como actor principal en el proceso didáctico que nos lleva a formar un individuo integral, de la manera como lo analizaremos en el presente apartado.

#### **4.1. Capacitación enfocada a la persona adulta (Andragogía).**

Recordemos que la empresa Post Industrial busca un nuevo modelo pedagógico basado en la andragogía que permita responder mejor a las necesidades de aprendizaje de las empresas contemporáneas. También hablamos de que uno de los factores decisivos de la efectividad de la capacitación en la empresa radica en la manera como los contenidos de dichos programas se centran en situaciones reales que permiten al trabajador adulto relacionar en sus labores cotidianas lo aprendido teóricamente y la práctica posterior de lo mismo. Y sobre todo no debemos olvidar que se está trabajando con sujetos adultos, con otro tipo de mentalidad, aspiraciones y con otra concepción de vida y trabajo. Por tal motivo se debe analizar bajo qué circunstancias la empresa debe tener como una de sus bases la educación de adultos.

La educación de adultos se remonta a los tiempos de la Revolución francesa, como una finalidad compensatoria. Por lo general se tomaba como mera alfabetización; pero ya desde los años sesentas se ha desarrollado una pedagogía específica dirigida a los adultos, y a partir de este momento se empieza a hablar del término “andragogía”, como alternativa al significado etimológico de la pedagogía, que como es sabido, hace referencia a la conducción del niño (paidos).

De este modo se consideran como objetivos de la andragogía: <sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> SARRAMONA, López, Jaume; La Educación Permanente. en Castillejo J.L. Teoría de la Educación, pág 254.

- 1) Mantener, consolidar y enriquecer los intereses del adulto, para abrirle nuevas perspectivas de la vida profesional, cultural, social y política.
- 2) Orientar al adulto hacia nuevos rumbos, de carácter prospectivo, que le lleven a la idea de perfeccionarse y progresar.
- 3) Actualizar al adulto, renovar sus conocimientos para que siga aprendiendo, investigando, reformulando conceptos y enriqueciendo su vida cultural, científica y tecnológica.
- 4) Proyección humana, para llegar a interpretar la esencia misma del hombre.

En base a lo anterior, en la Conferencia General de la UNESCO celebrada en Nairobi en 1976, se rescata la importancia de la educación de adultos y se señalan como unas de las finalidades más importantes, la capacitación para rentabilizar de manera formativa el tiempo libre, y la capacidad de “aprender a aprender”.

La andragogía como pedagogía del adulto, se interesa por su reconocimiento en el trabajo, siendo que con la edad cambian muchos enfoques que se tienen sobre todo para el aprendizaje. Su capacidad para aprender ya no es tan fresca y flexible como en los niños y jóvenes, pero sin embargo sigue latente. La voluntad personal es sin duda un factor relevante para poder aprender.

La falta de efectividad en la capacitación de adultos en las empresas, se debe en gran parte, a las fallas que se cometen al momento de solicitar y diseñar los programas; pues se diseñan contenidos que son

buenos e interesantes de conocer pero que no son necesarios ni imprescindibles de saber.

La andragogía como teoría de la enseñanza y el aprendizaje de adultos, se debe al trabajo de Malcolm Knowles quién en 1973 escribió su famoso libro *The adult learner: A Neglected Species*. De acuerdo a Knowles existen principios que deben ser respetados toda vez que se desee enseñar con éxito a grupos de adultos, como es el caso de la capacitación en las empresas.

Knowles definió la andragogía como “*el arte y ciencia de ayudar a los adultos a aprender*”. Sin embargo, la andragogía puede tener mayor alcance, ésta puede ayudar a los individuos a que aprendan a aprender.<sup>44</sup>

Para una mejor comprensión del término andragogía, cabe analizar lo que es un adulto. Y desde este punto de vista, un individuo llega a ser adulto cuando llega a tener un autoconcepto de ser responsable de su vida, y de ser autodirigido. En la empresa, el trabajador adulto es un ser capaz de desarrollarse y ayudar a lograr los objetivos de la empresa.

Con estas bases, los principios andragógicos son: <sup>45</sup> crear climas favorables tanto físicos como psicológicos que propician al aprendizaje, e involucrar a los participantes en el proceso de planeación y diseño de la enseñanza, en el diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje, en la

---

<sup>44</sup> Buendía, Espinoza, Agustín; Sistema de aprendizaje continuo. en Memorias Capacitación y Desarrollo: umbrales del siglo XXI. Amepac 1997, pág113.

<sup>45</sup> PALAVICINI, Sponda, Jaime: op cit, pág 5-6

fijación de los objetivos de aprendizaje, y en el proceso de evaluación del mismo.

Realmente, estos principios muchas veces no tienen sustento en la realidad debido a que el alumno-adulto no siempre es capaz de determinar con claridad lo que necesita aprender. Aquí la tarea del Pedagogo es vincular la teoría con el aprendizaje práctico como lo pretende la empresa humana.

Hablando en particular sobre la capacitación de ejecutivos, vemos como la falta de efectividad de la capacitación que se les imparte se debe en gran medida a la falta de adecuación de los contenidos de aprendizaje con la realidad o el contexto en que viven diariamente. Es decir existe discrepancia entre lo que se enseña en cursos y seminarios y la experiencia en el trabajo. Ante esto, la aplicación simulada o real al trabajo que desempeñen y la forma en que se baja la información y se involucran a los jefes representa un buena estrategia instruccional.

Sobre estos aspectos, la teoría andragógica busca resolver dos problemas fundamentales en la empresa: el del trabajo y el humano. El propósito del trabajo, es que a través de la educación, el personal desarrolla las competencias necesarias para realizar las labores diarias y alcanzar las metas de la organización. El propósito humano es que la empresa emplee la educación de adultos para desarrollar las capacidades personales, que les permitan satisfacer necesidades básicas de sobrevivencia y de autorrealización.

La andragogía ayuda a los individuos a aprender, estimula la capacidad de cuestionar para resolver las contradicciones del

pensamiento. Es un proceso pedagógico que busca la renovación del adulto, tanto en su conformación personal como en su desenvolvimiento social. Esta manera de aprender a aprender, lo revisaremos más fondo, en el apartado de aprendizaje organizacional: aprender a aprender.

Es por todo lo anterior que el ayudar a los adultos a que aprendan representa el objetivo de la capacitación y de la pedagogía de la empresa.

## **4.2. La educación no formal, informal y permanente como alternativas.**

En el cambiante mundo de trabajo en el que vivimos se requiere de empleados y empresarios comprometidos con su entorno laboral; es decir, que los primeros exijan reconocimiento y respeto a su trabajo, y los segundos, adaptación, aprendizaje continuo y desarrollo por parte de sus empleados.

En este contexto, la educación permanente y la educación no formal surgen como alternativas para dar respuesta a las nuevas demandas en los puestos de trabajo.

La educación formal o escolarizada, como educación terminal, repercute enormemente en las relaciones laborales, muchas empresas se quejan de que los profesionistas que ingresan a trabajar no cuentan con los conocimientos necesarios, y esto aunado a los constantes cambios tecnológicos ha dado lugar a la entrada de otras opciones más viables. No obstante la escuela representa una base sólida para la formación del individuo.

En el mundo laboral es donde más se habla hoy de educación permanente debido sobre todo al desafío tecnológico y por consiguiente a esa necesidad de actualización y reciclaje de los conocimientos y técnicas laborales. De este modo la empresa se conforma hoy como una institución de formación del trabajador, para ampliar primeramente su adaptabilidad a los puestos de trabajo gracias a los conocimientos y actitudes derivadas de la capacitación.

El término “educación permanente” fue adoptado por la UNESCO en 1965, considerada como un proceso que abarca a la totalidad de la vida del individuo.

Jaume Sarramona define la educación permanente como “un concepto global y multidimensional. Comprende la fase inicial del aprendizaje, pero también el que tiene lugar en el trabajo e incluso durante la jubilación. Incorpora el aprendizaje formal, no formal e informal que se da en la escuela, en casa, en la colectividad, en el lugar de trabajo y a través de los medios de comunicación. La educación permanente no es un sistema paralelo al sistema oficial, se extiende a lo largo de toda la vida del individuo e intenta el desarrollo de la vida personal, social y profesional.”<sup>46</sup>

La educación permanente nace como alternativa debido a las condiciones que se gestaron durante la Revolución Industrial, donde se desarrollaron y se crearon nuevas necesidades que exigieron actualizar los conocimientos y las habilidades, que hasta entonces se tenían, y que eran insuficientes para responder en forma inmediata a las innovaciones tecnológicas que se suscitaron a partir de ese momento.

Ante esta situación, la escuela como ámbito formal de la educación fue incapaz de responder a las demandas que el avance tecnológico le exigía.

Por otro lado la educación permanente tenía que darse más allá de las escuelas, pues ningún sistema educativo sea de país desarrollado o

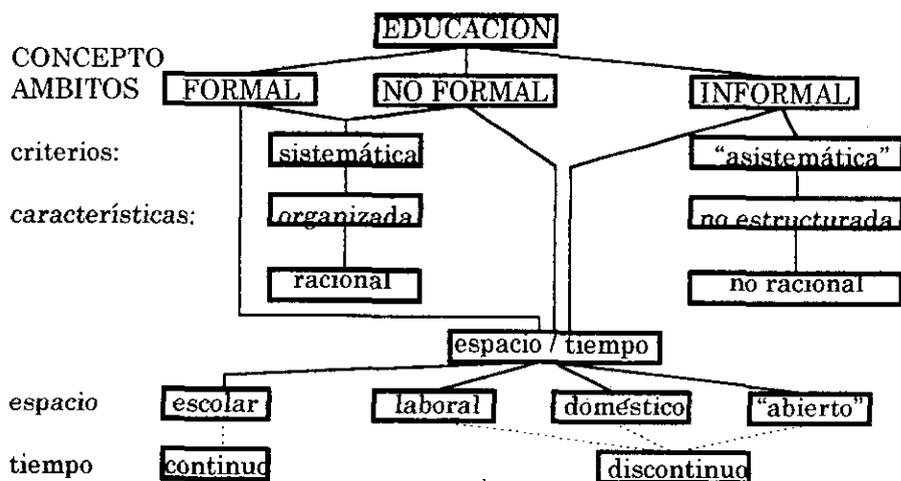
---

<sup>46</sup> SARRAMONA, López, Jaume: op cit, pág 255.

subdesarrollado podía pagar los costos de una educación permanente para todos sus miembros durante toda su vida.

De igual forma, la educación no formal, es considerada como indiscutible para la formación en la empresa. Esta es considerada como una actividad educativa realizada fuera del marco del sistema oficial para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la educación.<sup>47</sup> Los cursos, cursillos, talleres, seminarios y otras variantes, son muestras de una educación no formal.

En el siguiente esquema se muestra una clasificación de la educación en sus tres principales divisiones. Ver fig. 1



Esquema 1. Clasificación de la educación según Ernesto Gore.

<sup>47</sup> COLOM, Antonio, Sarramona Jaume; *Estrategias de Formación en la Empresa*, pág. 14.

Ernesto Gore nos habla de algunas combinaciones sobre educación no formal que nos permiten ampliar más la concepción que se tiene de ésta en el área laboral.

*Educación No Formal - Formal*, se presenta como la acreditación de aprendizajes en esquemas no formales, como cursos de capacitación, como parte del currículo secundario o universitario.

*Educación No Formal - No Formal*, representa la capacitación que se caracteriza por tener una clara intencionalidad educativa y tiene formas típicamente escolares (aula, textos, docentes, alumnos, etc.), sin embargo, no forman parte de ningún programa escolar ni otorgan certificaciones otras que las de asistencia.

*Educación No Formal - Informal* es una modalidad, en donde el sólo hecho de participar en un curso con otra gente de la empresa, crea nuevas zonas de contacto, posibilidades de diálogo, redes informales y un cierto lenguaje en común. Este punto se refiere a la utilización de esas influencias ambientales de la capacitación. <sup>48</sup>

Este tipo de educación ha sido la más viable para las empresas y gracias a la capacitación se han generado grandes avances.

La formación fuera de la escuela alcanzado objetivos cada vez más altos, un ejemplo de esto es la Educación Recurrente, que se refiere a la alternancia de periodos de trabajo y posteriormente con el ocio y la jubilación. ha sido definida como "el marco concreto en el cuál el individuo puede encontrar durante toda su vida el medio de aprender".

49

---

<sup>48</sup> cfr. GORE, Ernesto, *La Educación en la Empresa*, pág 14

<sup>49</sup> SARRAMONA, López, Jaume; op cit, pág 262.

Este intento de vincular la formación y producción, la educación y el trabajo, es una de las grandes aspiraciones del sistema educativo y la empresa, incluso ha sido puesta en práctica en instituciones concretas como es el caso de la Ford Motor Company.

Para lograr objetivos como éste, serían precisos cambios muy profundos en el sistema educativo y productivo para hacer esto más factible.

Más allá de la escuela, se ha dejado a particulares de la educación y a empresas por medio de asesores empresariales la tarea de difundir una educación permanente para todos y durante toda su vida con el fin de responder a las necesidades formativas de la sociedad.

La educación permanente y la educación no formal e informal, representan, tres grandes alternativas para lograr una formación integral en la empresa. De esta manera, por medio de la capacitación y el desarrollo, contribuyen a conformar una educación permanente del individuo a lo largo de su trayectoria laboral y de vida.

La intención de recuperar en su totalidad la educación permanente y la no formal en las empresas, es encontrar ejes de formación que permitan contribuir y asegurar en determinada medida la educación del trabajador en sus diferentes ámbitos. Estos ámbitos se refieren a la adaptación al entorno cambiante en cuanto a ciencia y tecnología, pero sobre todo a la formación de actitudes y valores que contribuyan al perfeccionamiento humano.

### **4.3. La formación en la empresa y sus fines.**

La nueva dinámica laboral exige apertura al cambio, flexibilidad y capacidad de aprender, con sólidas bases de actitudes, aptitudes y conocimientos aplicables a cualquier problemática o situación.

La respuesta a estos retos es la formación que lleva consigo un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige, un desarrollo de sus facultades, aptitudes y personalidad. Ya en la empresa, formación en la adquisición de conocimientos y la mejora de aptitudes en orden a la plasmación de una personalidad apta para el ejercicio de determinado trabajo.<sup>50</sup>

La formación en cuanto a aprendizaje es tan antigua como el hombre. Y a ella se debe en gran parte el progreso. Los aprendizajes eran ya conocidos desde 2000 años antes de Cristo y los gremios y asociaciones de la Edad Media constituyen un antecedente de lo que hoy conocemos como sistema educativo. Por el año de 1960 la empresa pide una formación adaptada a sus necesidades concretas y específicas, dando lugar a la posibilidad de formación en las empresas.

En épocas posteriores a la Revolución Industrial se estaba lejos de pensar en un ideario de formación integral, en unos principios pedagógicos que rebasaran los de la educación técnica o en un proceso de enseñanza-aprendizaje adecuada al educando-trabajador. En aquellos momentos sólo se pensaba en la mera alfabetización de los

---

<sup>50</sup> RIESGO, Menguez, Luis, Características de la formación en la empresa, pág 138.

obreros y en cuestiones básicas como sumar, restar, multiplicar y dividir.

En este contexto, Frederick Winslow Taylor aportó al campo de la formación profesional el planteamiento de una ciencia para sustituir a los viejos métodos empíricos la selección científica y después la instrucción y adiestramiento del obrero elegido científicamente.

Por esos tiempos, se habló por primera vez de “pedagogía de la empresa” en 1932 con una visión más económica que formativa. El concepto significaba la formación técnica dirigida a mejorar la industria y los servicios.<sup>51</sup>

Las actuales demandas de formación laboral requieren de diversas posibilidades por parte del sistema educativo escolar, el cuál difícilmente dispone de recursos técnicos actualizados, dada la corta vigencia de conocimientos y habilidades.

Ante esta necesidad de renovación de las capacidades, las empresas por su propia cuenta han ido generando programas de formación. La formación empresarial, es trabajada por un equipo interdisciplinario, tanto administradores, como psicólogos, contadores, etc., aportan elementos de organización y clima laboral. Por su parte, los profesionales de la educación, los pedagogos, contribuyen aportando, métodos y técnicas de formación y mejora personal para el trabajador adulto.

Desde la perspectiva de la Pedagogía laboral se identifican dos tipos de exigencias respecto a la formación: ligadas al mundo del trabajo

---

<sup>51</sup> FERMOSO, P., Pedagogía Social: Fundamentación Científica, pag 390.

y referidas a los técnicos y directivos, en sus dimensiones humana y profesional. Así vemos como el aspecto técnico ya no abarca la mayor importancia para la formación, se demanda ahora como factor decisivo la formación humana.

Por otro lado, uno de los requisitos indispensables para que la función de formación pueda llevarse en la organización es contar con una cultura empresarial apropiada, y tener bien definido el concepto de formación al igual que los principios pedagógicos que se aplicarán.

En el mundo laboral, la formación que convendrá a los adultos deberá contemplar objetivos como el conocimiento del puesto de trabajo y su relación con los otros, capacitación para el diagnóstico y análisis de los problemas profesionales, decisión para la solución de los mismos, utilización adecuada de materiales de trabajo, conciencia de los cambios científicos, predisposición al cambio para posibilitar una educación permanente, conocimiento de la realidad socio-política y participación social.

La competencia en el mercado podría generar que la finalidad de la formación en la empresa se centre en incremento de la competencia humana y de la eficiencia empresarial, para lograr un ajuste hombre-puesto y en sí para lograr un incremento del potencial humano que favorezca a todos. Mas finalmente, los objetivos de formación dependen de las necesidades de la empresa y de los participantes.

En base a lo anterior, si la organización busca con la formación el desarrollo de la competencia humana y por consiguiente el incremento de la competitividad empresarial, ésta se encuentra comprometida a

afrontar el cambio, a ser flexible y abierta, de lo contrario su finalidad de formación no podrá ser posible.

Es parte de la filosofía de la organización, considerar al sujeto adulto, con todo lo que éste conlleva, considerarle como persona humana y no como máquina o como factor de productividad.

Así, el objetivo primordial de la formación y de la educación es la persona humana y su perfección y desarrollo tanto en conocimientos como en personalidad logrando su pleno perfeccionamiento.

Al respecto, la empresa maneja básicamente tres enfoques en cuanto formación, los cuáles se centran en *conocimientos, actitudes y formación humana*.

En cuanto a *conocimientos*, todo el personal de una empresa, no importa su nivel, tiene derecho a actualizar sus conocimientos técnicos y aplicarlos. En el caso de los ejecutivos, se les forma generalmente en la dirección de personas.

En cuanto a *actitudes*, la formación se centra en el aspecto ético y moral, enfocado a la perfección humana.

*La formación humana* incluye el trabajo en equipo, y la interrelación con los miembros de la empresa, con el fin de que la formación técnica y humana se complementen para ser un mejor ser humano.

“De este modo, la formación implica toda una filosofía del hombre. La formación es el proceso de realización del hombre del futuro, en una

sociedad y en un universo de valores que también se hallan en el futuro".<sup>52</sup>

Mientras que la eficacia de la formación depende de los principios pedagógicos, su legitimidad se encuentra condicionada por el respeto que se tenga a los principios éticos.

Toda actividad humana debe estar regida por normas morales, de lo contrario, de nada sirve una buena profesión si no cuenta con bases humanas que hagan posible un buen desempeño. De nada serviría formar un excelente técnico, si no tiene respeto por sus compañeros y utiliza diversas formas inmorales para obtener sus fines aún pasando por encima de otros.

En el proceso de formación, muchas veces se da por hecho la existencia del aspecto moral, mas sin embargo, a falta de este, dicha formación no alcanza su máxima expresión. El principio de competencia, el de respeto y el de lealtad, son también algunos de los que no deben faltar en la formación empresarial. Estos evitan que se le trate al hombre como un instrumento o una máquina y que se le utilice con fines de manipulación.

El respeto a estos principios requiere de un valor ético por parte del formador, y por desgracia esto no siempre es respetado, pues los formadores no siempre son los que saben de pedagogía y de valores.

Los conocimientos y comportamientos que se utilizan para enseñar, deben cimentarse en bases pedagógicas. Recordemos aquellas

---

<sup>52</sup> RIESGO, Menguéz, Luis, op cit, pág149.

palabras de Napoleon: *“La mayor de las inmoralidades es desempeñar un oficio que no se sabe”*.

La formación en la empresa, demanda una enseñanza nueva, más que tradicional, las nuevas tendencias también se manifiestan en la didáctica y sus resultados se manifiestan a corto y mediano plazo, razón por la cuál, deben buscarse caminos que lleven a encontrar soluciones rápidas y eficaces a los problemas.

Esa búsqueda de la formación humana nos ha llevado a conformar una nueva visión de la educación en la empresa, pasando de una enseñanza tradicional a una enseñanza nueva que hoy pese a algunas críticas ha generado buenos resultados. Ver tabla 2

## ACTITUDES ANTE LA FORMACIÓN

### EL PROFESOR

#### Enseñanza nueva

No es la única fuente de información  
Es orientador en el proceso educativo

#### Enseñanza tradicional

El profesor es la única fuente de información  
Lo sabe todo

### EL ALUMNO

Es el centro del proceso de aprendizaje, habla, discute, razona y expone su visión del problema.

Es el sujeto pasivo y receptor

### LA ACTITUD GENERAL

Actuación constante ya sea física o mental, aprende haciendo.

El alumno está quieto, escuchando y copiando, no habla.

### LA ACTITUD PENSANTE

Escuchar, preguntar, defender sus ideas.

El alumno se limita a escuchar, propias retener y recibir.

### LA METODOLOGIA

Es activa, interviene en el alumno.

Más que aprender memoriza datos.

### LOS LIBROS Y TEXTOS

Son material de estudio y discusión.

Son la única fuente del saber.

### LA PARTICIPACIÓN

Aprender haciendo.

No se fomenta la participación activa

### LA INTERACCIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Se escuchan y comprenden.

Clase quieta y callada.

### LA DISCIPLINA

Disciplina activa y siempre planeando

Disciplina quieta y estática.

### EL RESULTADO DEL APRENDIZAJE

Es la capacitación de la persona para un comportamiento libre y responsable después de mejorar sus destrezas, conocimientos y actitudes ante la vida.

Desarrollo de la memoria con la repetición de esquemas fijados.

Tabla 2. Actitudes ante la formación.

Cabe mencionar que en este proceso de formación, el pedagogo adquiere un papel fundamental y protagónico, pues tanto en la enseñanza tradicional, como en la nueva existen buenos y malos educadores que requieren de un perfeccionamiento pedagógico.

Más adelante se hablará acerca de la actuación del profesional de la educación dentro de la formación en la empresa.

Mirando desde un punto objetivo y real, la capacitación, en un sentido de formación es una de las mejores inversiones, siempre y cuando no se le considere como mera instrucción; pues “el valor de una empresa se mide por la formación de los hombres que la integran”.

Muchas empresas cuentan ya con institutos propios de formación, en donde sus departamentos de desarrollo humano <sup>53</sup> han adquirido un enfoque distinto, y además cuentan con la colaboración de personal especializado para esta función.

Otras empresas buscan su formación fuera de las empresas y en la mayor de las veces el éxito depende de la iniciativa tanto del empleado como de la empresa.

Los proyectos de formación empresarial no se limitan a un nivel jerárquico únicamente, es decir, en cuestión de educación, todos y cada uno de los trabajadores tienen derecho a ella.

Desde el personal de nuevo ingreso, hasta el ya situado, personal administrativo, de ventas, mandos intermedios, de nivel superior, así como los de alta dirección son factores de perfeccionamiento.

---

<sup>53</sup> Este término supera a lo que comúnmente llamaban Departamento de Personal o Recursos Humanos, y pretende desarrollar acciones educativas que permitan al trabajador un desarrollo integral de sus facultades.

En esta medida, los beneficios son muchos, una inducción bien realizada, evita desperdicios e incluso accidentes. Por otro lado, las posibilidades de ascenso son más rápidas cuando la formación es constante.

La actualización a los empleados encargados del área administrativa y tecnológica, permiten poner al día en cuanto a conocimientos. *La actitud en cuanto al servicio al cliente, determina la calidad total en la empresa.*

La formación de mandos intermedios y de alta dirección se centra básicamente en actitudes, mentalidad y liderazgo, factores que nunca terminan de perfeccionarse y de ellos depende la educación de sus subordinados.

La empresa como institución educativa y social no se limita a la formación de sólo algunos de sus miembros; si así lo hiciere, pocos serían los resultados óptimos en cuanto a comunicación, productividad y realización de sus objetivos organizacionales.

*Es importante mencionar que la formación del ser humano en la empresa, depende también de la capacitación para el trabajo que le haya proporcionado la escuela, pues en gran medida determina el desempeño y el comportamiento futuro. Al respecto, a continuación se analizará esta problemática de la cuál se está hablando hoy en día.*

#### **4.4. Como se vincula la escuela con la empresa.**

En el capítulo dos, revisamos el vínculo universidad - empresa, como uno de los temas de más actualidad. Esta relación deja aún mucho que desear .

Retomando de nuevo este tema, vemos como el problema se debe principalmente al hecho de que los empresarios culpan a la escuela de la ineficacia en la preparación de los jóvenes para sus futuras tareas; excesivos aprendizajes inútiles, teóricos y poco realistas, y carencias en lo que realmente se requiere en los puestos de trabajo.

Los educadores por su parte replican a los empresarios su incapacidad para definir las cualificaciones que son requeridas y su preocupación exclusiva por la rentabilidad económica de la educación.

Los problemas derivados del currículo, hacen que a los estudiantes los conocimientos adquiridos en la escuela les parezcan después desvinculados de la práctica profesional, y que por consiguiente los empresarios desconfíen de la formación obtenida en las escuelas, en todos sus niveles.

Es precisamente a nivel currículo donde se deben determinar las habilidades y conocimientos generales y específicos que se requieren para la vida laboral. Y es la educación el instrumento pedagógico para crear nuevas actitudes hacia el trabajo.

Ante esta problemática, es necesario primeramente, analizar cuál es la finalidad (o cuál debe ser), de la universidad, y se dice que... es el desarrollo del hombre en todas sus posibilidades.<sup>54</sup>

El fin consiste en que los estudiantes lleven a cabo su trabajo sirviendo a la sociedad con la máxima competencia profesional. Pero no sólo eso, se necesita además, que en su desarrollo como profesionistas, mejoren como hombres de un modo personal, es decir, que den lo máximo de sí mismos.

Los cambios tecnológicos y sociales que se han gestado en nuestro planeta en los últimos tiempos, no se han derivado precisamente de la universidad. El grado de legitimación de tales cambios es reservada para la empresa privada.

¿Qué está pasando entonces?, que en vista de que las universidades no preparan a los profesionales que las empresas necesitan (con peligro de que su fin se reduzca a ser meros proveedores), los sectores productivos privados han comenzado a crear sus propias universidades. Como ejemplos, están la Holliday Inn Universidad, McDonald's University o Universidad Aeroméxico entre las más conocidas.

Los perfiles de sus egresados son muy distintos, por ejemplo, en una empresa se cuida al máximo el control de calidad, o calidad total, el producto final debe ser al 100% aceptable para el cliente, pues de lo contrario, la empresa, en vista de la competencia, quedaría fuera del

---

<sup>54</sup> LLANO CIFUENTES, Carlos: El Nuevo Empresario En México, pág 268.

mercado. En cambio en la universidad, de cada siete alumnos egresados, sólo uno llega a titularse.

Para ver a la universidad con miras a futuro, no se deben centrar tanto a lo metodológico, es decir, en que materias se impartirán, con que sistemas didácticos, etc., no es que no sea importante, claro que lo es, pero primeramente hay que definirse que capacidades y virtudes humanas es preciso desarrollar.

El sentido ético de la enseñanza, es una característica que se debe mantener en la universidad del futuro. De no ser así, la profesión de los egresados se reduciría a un mero adiestramiento de pequeño alcance, serán tal vez hábiles, pero cortos de vista.

Es un tarea de la universidad poner su valor agregado a la formación profesional de sus egresados, y un valor a su vida personal y a su capacidad de trabajar.

Por otro lado la universidad del futuro, requiere de una interdisciplinariēdad, la especialización, empieza a perder importancia dado que el perfil de persona que se pretende se conforma de una formación intelectual que le permita ser versátil. Por ejemplo, que un ingeniero, no se cierre en su especialidad, que sea capaz de dialogar con un literato o un periodista, que sepa de historia, de negocios, etc. Aunado a esta interdisciplinariēdad, se deben promover los idiomas y la cibernética, no sólo como requisito mecánico, sino como una mentalidad innovadora y abierta.

El rezago de la universidad frente a la empresa, entre otros factores se debe a que el énfasis universitario se ha dado actualmente

conforme a esta jerarquía: la técnica, la ciencia positiva, las humanidades y por último la ética.<sup>55</sup> En cambio una universidad humana atiende primeramente a las humanidades, luego a la ética y en última instancia a la ciencia y la técnica.

Desde siempre, la relación de la universidad con la empresa se presenta como un problema que hasta la fecha no termina de resolverse.

Los motivos fundamentales por los cuáles la vinculación empresa-universidad debe ser cercana, pueden expresarse en las siguientes razones: es en la escuela donde se forman a las personas para ocupar puestos de trabajo en las empresas; y para reforzar la labor de docencia e investigación en la universidad.

El binomio empresa-universidad no deja de ser un reto, pues se plantea un modelo de universidad abierta y flexible capaz de dar respuesta a las necesidades de una sociedad que vive constantes cambios.

Uno de ellos es la competitividad basada en la eficacia y la libertad, donde se formen verdaderos líderes, y como menciona Tomás Calleja: *“Una universidad que no tenga soberanía para decidir su ser y su estar no tienen posibilidades de ser eficaz”*.<sup>56</sup>

La universidad, no debe limitarse a una educación terminal, ha de ser permanente, no como institución académica, sino como modo de vida, de tal forma que cuando se incorporen al mercado de trabajo los profesionistas, satisfagan realmente las necesidades de la sociedad.

---

<sup>55</sup> LLANO CIFUENTES, Carlos; *El Postmodernismo en la Empresa*, pág 95.

<sup>56</sup> CALLEJA, Tomás; *La universidad como empresa: una revolución pendiente*, pág 154

#### 4.5. Educación y trabajo.

Trabajo : ¿castigo?, ¿medio para subsistir?, ¿acumulación de riquezas?, ¿búsqueda de un bien común?

En los tiempos modernos ha cambiado la concepción de trabajo que el hombre tiene en comparación con los tiempos pasados.

A lo largo de la historia, el concepto de trabajo se aplica casi exclusivamente al trabajo manual o corporal, y era considerado como algo poco satisfecho e incluso desagradable para un hombre libre.

La antigua concepción sobre el trabajo como obra servil ha dejado paso al concepto actual de la actividad productiva como medio de la integración a la personalidad. También se le ha vinculado hoy más estrechamente con la educación.

A finales del siglo XIX, muchos obreros empezaron a reclamar no sólo mejores salarios sino también atención educativa, haciendo entrar al trabajo como medio de educación. A partir de entonces, la pedagogía del trabajo es considerada un importante sector de los estudios educativos.

“ TRABAJO es el esfuerzo o actividad de un individuo que se realiza con el propósito de proveer de bienes, servicios o valores a otros y que es considerado por el propio sujeto”. <sup>57</sup>

Podemos darnos cuenta que este concepto trae consigo un elemento ético, y por otro lado el proporcionar un servicio a la sociedad,

---

<sup>57</sup> GARCIA HOZ, Victor; La educación personalizada en el mundo del trabajo, pág 24.

pero lo más importante es la conciencia que se tiene de lo que se está haciendo.

Las relaciones entre la educación y el trabajo se pueden ver en una doble perspectiva: considerar el trabajo como finalidad y mirarle como medio de educación.

Si la educación es preparación para la vida y camino para la alegría de vivir, una clara finalidad educativa es la de hacer capaz, a cualquier persona, de utilizar el trabajo como un elemento imprescindible de la vida humana, en otras palabras, enseñar a trabajar.<sup>58</sup>

El trabajo puede ser entendido entonces como una de las formas de actividad humana y por la misma razón uno de los grandes medios de educación, pues al aprender a trabajar se van adquiriendo hábitos de trabajo y perfeccionando los de cualquier aprendizaje.

Se dice que cuando el obrero realiza un buen trabajo, un trabajo cumplido y acabado, es decir, bien hecho, se puede considerar un buen profesional. Y en efecto, se puede considerar un buen profesional, pero no necesariamente una buena persona, tomando en cuenta que el trabajo es instrumento perfectivo del trabajador para alcanzar su plenitud humana.

Podemos hablar de un arquitecto, que diseña muy bien sus planos, pero, sin embargo, eso no basta para considerarlo como buena persona, pues no conocemos su ética al trabajar. Existen profesiones que son desempeñadas a la perfección, pero muchas de ellas contribuyen al

---

<sup>58</sup> *Ibidem*, pág 41

deterioro de la humanidad, son deshonrosas, y por ende de ninguna manera mejoran humanamente a quién lo realiza.

Sólo perfecciona al hombre en cuanto hombre lo que incrementa y mejora la calidad de su amor. El amor es lo que confiere a todo acto humano su dimensión propiamente humana personal.<sup>59</sup>

Cuando el trabajador ama lo que realiza día a día y lo hace contento por que le gusta, se puede decir que está creciendo no sólo en cuanto trabajador, sino en cuanto a persona.

Todo esto debiera preocupar a los empresarios, ya que están a cargo del factor humano. Pero sabresale el criterio puesto hoy de moda: la eficacia. Eficientar tiempo, dinero y esfuerzo se convirtieron en fines inmediatos y con ellos, un predominio del hacer sobre el obrar.

El trabajo visto desde el punto objetivo exige producir lo más posible en el menor tiempo; en cambio sus aspectos subjetivos han sido descuidados casi por completo, sin preguntarnos que tipo de experiencia humana vive el hombre en él.

En cuanto al hacer sobre el obrar, se puede decir que es un punto de interés para la pedagogía empresarial, pues no deben confundirse por ningún motivo estos dos puntos; el hacer es actuar sobre el exterior, fuera del hombre, es construir, cambiar cosas de sitio; en cambio obrar es realizar actos que se encuentran dentro de la persona, que salen de ella, como ver, desear, alegrarse. El obrar el en trabajo si puede formar a la persona humana.

---

<sup>59</sup> MELENDO, Tomás, La dignidad del trabajo, pág 220.

La pedagogía en la empresa busca ese enfoque ético, moral del trabajo, para ser considerado como actividad humana que busca siempre el perfeccionamiento del trabajador, llámese en el nivel técnico, como en el desarrollo de aptitudes y la promoción de valores. De esta manera encontramos el valor personalizador del trabajo, que la educación debe promover.

El interés pedagógico en cuanto al trabajo es cambiar esa actitud tradicional de insatisfacción y rechazo por una "satisfacción" ante lo que realizamos, por una alegría natural por sentirnos bien remunerados, seguros, motivados y libres como seres humanos.

*El trabajo por sí sólo no genera alegría, pues una persona puede ser un buen trabajador, pero no un hombre alegre. La alegría depende de cada persona, de la forma en que vea el trabajo, de su actitud y de las cualidades que rescate del mismo, y que pueda decir que ama lo que realiza.*

Y cuando un trabajador ama su trabajo, entonces estamos hablando de que lo que hace, lo hace bien hecho, y... sólo lo bien hecho educa, la obra bien hecha se nos aparece como finalidad del trabajo y medio de educación.<sup>60</sup>

De esta manera, estamos hablando de una pedagogía del trabajo, por que el sujeto aún cuando se le puede considerar un buen trabajador en cuanto a habilidades se refiere, logra además, alcanzar su plenitud humana, es un hombre alegre.

---

<sup>60</sup> GARCIA HOZ, op cit, pág 35.

#### **4.5.1. La dignidad del trabajo y el perfeccionamiento de la persona humana.**

Desde la familia, se ha forjado una idea negativa del trabajo, los padres inculcan a los hijos y muestran ellos mismos rechazo hacia las labores a las que se dedican. Posteriormente en la escuela, no cambia del todo esta idea, pues si se elude el ir a la escuela, con más razón desagrada pensar en un trabajo. Y es que todo esto es cuestión de educación y sobre todo de valores.

Por tal motivo, es tarea de padres primeramente y de educadores en un segundo momento conducir a los niños y jóvenes hacia una concepción de trabajo factible y placentera, haciéndoles comprender la verdadera naturaleza del mismo.

Si se adopta este enfoque, el punto de partida es el siguiente: <sup>61</sup>

Hacerles llegar al convencimiento de que el trabajo sólo perfecciona al hombre en su índole de persona cuando se configura como lo que efectivamente es en su esencia más íntima: como expresión y acabamiento del amor personal.

Rescatar la dignidad del trabajo, es un objetivo de la pedagogía laboral. La formación del individuo desde la familia hasta el campo laboral es una opción para el perfeccionamiento humano.

El perfeccionamiento humano, es producto de la satisfacción que deja el realizar un trabajo bien hecho.

---

<sup>61</sup> *ibidem* pág 19.

Pongamos el ejemplo de la contraparte entre la labor realizada por un artesano y un delincuente, el artesano realiza su trabajo con amor, con dedicación, goza realizando sus tareas, es un hombre alegre, y se perfecciona como persona; en cambio el segundo no genera ningún bien para la humanidad, no es feliz, sólo trabaja por dinero y de ninguna forma se perfecciona como ser humano.

El resultado del trabajo para cada persona dependerá de la trascendencia de los motivos que lo impulsen a trabajar, de manera que cuando se buscan solamente fines económicos, los valores que desarrolle serán solamente materiales. Y son precisamente los valores que traemos desde la familia los que determinan nuestro actuar en todo lugar y sobre todo en lo que realizamos. Más adelante trabajaremos el aspecto cultural y ético como definitorio para el éxito empresarial.

Como medios educativos para dignificar al trabajo y al trabajador, se encuentra la capacitación y el desarrollo, acciones que permiten cambiar el sentido del trabajo más allá de un control de calidad.

Y es aquí cuando rescatamos el trabajo perfecto y perfectivo del que nos habla la educación empresarial. Perfecto cuando cumplimos con las normas de calidad en el producto terminado; y perfectivo, cuando lo bien hecho perfecciona al trabajador como persona.

Por lo tanto, si el trabajo perfecciona la persona; los pedagogos, los capacitadores y los empresarios, ¿qué debemos entender por persona, por persona humana?

El liderazgo efectivo en los ejecutivos al igual que una buena dirección y control resultan en determinado momento incompletas e

*insuficientes si no se sabe como conducir a las personas ni comprender el factor humano. Una de las responsabilidades del ejecutivo es comprender la individualidad y la personalidad de cada persona.*

*Las personas son mucho más que un simple factor productivo en los planes del administrador. Son miembros de sistemas sociales en muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios y por ello influyen en forma vital sobre la demanda; son miembros de familias, escuelas e iglesias; y son ciudadanos.* <sup>62</sup>

*La persona humana, incluye tanto lo material como lo espiritual, y éste último es precisamente el factor a desarrollar en la educación. En la empresa, de igual forma se está dando más peso al factor moral, como determinante para el desarrollo integral del trabajador.*

*La persona humana en la empresa es considerada como un ente social, que no vive sólo, sino se interrelaciona y convive con los demás en un contexto determinado. Es un sujeto pensante, inteligente, participativo, adaptable, innovador y con capacidad para el aprendizaje.*

*La persona humana representa la razón de ser de la empresa, sin ella, no existiría, aún con toda la tecnología disponible, por tal razón invertir en ellas no es un gasto infructuoso. Trabajar con esas personas y por ellas es hoy el objetivo de las corporaciones exitosas, que han encontrado en sus empleados el factor esencial para el progreso.*

---

<sup>62</sup> KOONTZ, Harold. *Administración*, pág 508-509.

#### **4.6. Capacitar para servir al hombre.**

En los últimos años la preocupación en las empresas competitivas radica no sólo en capacitar ( en el sentido de adiestramiento), sino de darle poder al individuo para que con su trabajo y con sus decisiones colabore con las metas de su equipo y las propias.

Uno de los problemas que tiene la educación de hoy, es atender a la capacitación del hombre para enfrentarse a los problemas laborales y a la vida en general.

Ya se habla del trabajo al servicio del hombre y no del hombre al servicio del trabajo. Para lograr este servicio para el trabajador, la empresa debe contar con gente educada en todos los aspectos y empezar primeramente con la elaboración de paquetes de capacitación más reales dirigidos primeramente al nivel ejecutivo.

Contar con gente educada, significa tener personas capaces de dar respuestas distintas a problemas iguales, con una buena formación técnica y humana y con conocimientos multidisciplinarios.

Si la empresa busca lograr el éxito y la competencia tiene que empezar a incluir en su capacitación el aspecto ético y humano, factores relevantes en la conformación de la persona.

El objetivo de la empresa, de la empresa humana es servir al ser humano siempre y cada vez mejor.

El reto para la capacitación...una expansión de la inteligencia y un cambio de paradigma. La empresa y sociedad deben distinguir entre instrucción y apertura de conciencia, entre adiestramiento y desarrollo

de la imaginación creadora. Un ambiente en el que la educación debe ser conocimiento convertido en herramienta para entender. <sup>63</sup>

Si se capacita para servir al hombre, el hombre trabajará para el éxito de su empresa, y para el bienestar de su familia y de su sociedad. Japón es el más claro ejemplo de esta teoría, sus concepciones acerca de la persona humana, y de tener a los trabajadores por encima de todo, “*El empleado es primero*”, han resultado una forma de trabajo efectiva para llegar a su meta: la excelencia.

Con la capacitación, se busca una visión integral del ser humano para que desarrolle además de sus capacidades y habilidades necesarias para realizar su trabajo, sus valores superiores.

La empresa humana reconoce que su verdadero valor no está en la riqueza material, sino en la calidad y capacidad de su personal.

En base a lo anterior no podemos negar que es inmoral todo aquello que va en contra de la naturaleza y daña a la persona. No debemos hacer a otros lo que no queramos que nos hagan a nosotros.

La capacitación como un proceso de educación, transforma la empresa en más humana, apoyándose en la verdad y en el bien, busca una visión digna y desarrolla íntegramente al hombre como persona, con el fin de aportar soluciones a las necesidades futuras de la sociedad.

---

<sup>63</sup> CARBONEL, Iturburu, Dolores; *Capacitación. Despropósito del propósito*. *Expansión*, Oct, No.14, 1992, pág

#### 4.7. El capacitador: su tarea formativa.

El papel que desempeña el capacitador en el ámbito empresarial, es la clave del éxito de todo programa educativo. Más allá de un ambiente físico acorde para la educación, se encuentra la presencia estratégica del capacitador.

En este trabajo, se considera al capacitador como educador y formador, tomando en cuenta que sus actividades se desarrollan dentro de una filosofía educativa. Empero, si el capacitador no se define como un educador, no puede considerarse como un formador en la empresa; de esta manera fungiría como mero instructor.

En cuanto a educación, los campos con los que el entrenador debe estar muy bien familiarizado para desempeñar su empleo son : <sup>64</sup> métodos de enseñanza, administración educacional, desarrollo de planes de estudio, educación vocacional, supervisión educacional, auxiliares visuales, psicología social e industrial, y educación para adultos.

Estas sugerencias de ningún modo pueden utilizarse como recetas de cocina, no, pero si pueden considerarse para el buen desempeño de los capacitadores.

La tarea del capacitador, radica en ese arte de enseñar, de transmitir conocimientos, habilidades y/o actitudes, siempre buscando formar la personalidad de los educandos. Y es de este concepto de donde se obtienen las bases para el buen desempeño de la profesión.

---

<sup>64</sup> WHITLOCK, Gerald; Educación y entrenamiento de los capacitadores, en Craig Robert. *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*, pág 562

Ante los tiempos que vivimos actualmente, el perfil del capacitador ha dado un giro radical, al respecto Trevor Bentley sugiere algunas destrezas con las cuáles el capacitador debe contar, y se definen de la siguiente manera: <sup>65</sup>

*Destrezas técnicas, de diseño, de comunicación, psicológica, de facilitación y de consejería.*

Para hacer un análisis de lo planteado por el autor, considero que debemos trabajar sus propuestas, no como destrezas, sino como formación que debe tener el educador para el ejercicio de su profesión.

En cuanto a los conocimientos técnicos, hace referencia a la actualización del capacitador en cuanto al manejo de equipo electrónico.

Su capacidad analítica es de suma importancia para interpretar, razonar y formular preguntas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otro lado, la percepción y la imaginación ayudan al capacitador a visualizar y representar mentalmente lo que queremos lograr en el proceso de capacitación.

Para el éxito de un programa de capacitación, el capacitador debe hacer uso efectivo de la palabra escrita y hablada y el buen uso de los medios de comunicación.

En cuanto a los conocimientos psicológicos y pedagógicos, pocos son los capacitadores que cuentan con ellos, y la realidad es que poco saben sobre aprendizaje.

En suma, el proceso de la enseñanza, tiene que dirigirse por aquella persona de dentro o fuera de la empresa que sea capaz de crear

---

<sup>65</sup> BENTLEY, Trevor, op cit, pág 79.

mejor un ambiente necesario; de igual forma debe conocer bien las habilidades y conocimientos que el empleado debe adquirir, y ante todo, tiene que ser muy competente en el arte de enseñar.

El capacitador tiene a su cargo un reto, una tarea agradable y motivadora, además llena de satisfacciones y responsabilidades. El darle un enfoque humanístico a la formación en la empresa, y enfocar su trabajo en la persona humana y en el aprendizaje, es un aspecto clave para el éxito del trabajo del capacitador.

#### 4.8. El pedagogo como formador de formadores.

Las empresas comúnmente requieren para sus departamentos de Desarrollo Humano o Recursos Humanos, profesionales en Administración de Empresas, Psicología, Relaciones Industriales, como las más comunes; y ahora con mucha demanda aparece el profesional de la educación: el pedagogo.

Tuvo que pasar mucho tiempo para que la labor del profesional de la educación empezara a ser reconocida en el mundo empresarial. Y esto se debió en gran medida a la indefinición de su papel.

El pedagogo como estudioso del fenómeno educativo investiga causas, sistematiza conocimientos y da explicaciones generales donde especifica como debe realizarse la educación.<sup>66</sup>

El desempeño del pedagogo se presenta en cuatro ámbitos o campos de trabajo profesional: *escuela, familia, comunidad y empresa*; y como *profesional de la educación*, tiene como fin el llevar a cabo el proceso de perfeccionamiento y formación tanto técnica como humana de las personas que participan en determinadas actividades.

*En su actividad profesional* participa en la selección, capacitación profesional y desarrollo humano de las personas. Promueve cursos de capacitación y actualiza al personal a todos los niveles de la escala laboral.

---

<sup>66</sup> LOPEZ DE LLERGO, Ana Teresa: op cit, pág 11

*En la empresa* el papel del pedagogo es amplio, gracias a su formación ética y moral y al conocimiento que tiene sobre las etapas evolutivas de la persona humana.

El espacio del pedagogo en el sector empresarial se define en sus áreas formativas del trabajador, en su desarrollo personal y profesional. Entre otras funciones es encargado en la instrumentación y solución de los problemas educativos, también es considerado como el que formula y aplica las reglas, normas y principios que regulan los procesos educativos.

Realmente ha cambiado mucho su concepción, pues en sus orígenes, el pedagogo representaba un esclavo que se encargaba de cuidar a los niños y de acompañarlos a la escuela, vigilando su enseñanza. El proceso de conformación y definición de su especialidad y tareas fue largo, hasta fechas no muy lejanas se le consideraba un mero maestro y cuidador de niños.

Hoy los tiempos han cambiado, y el pedagogo además del acto de conducción, tiene a su cargo la formación de toda una personalidad en el sujeto.

El pedagogo educa para la libertad: ayuda a crecer y pone en condiciones de emitir y ejecutar órdenes en la sociedad de hombres libres.<sup>67</sup>

El pedagogo como formador busca siempre el bienestar de la sociedad, proporcionándole individuos, con una capacidad de pensamiento y acción. De igual forma como educa directamente a los

---

<sup>67</sup> LLANO CIFUENTES, CARLOS; La vertiente humana del trabajo en la empresa. pág 136.

educandos, también es encargado de formar formadores, de formar capacitadores y educadores, él es quien diseña, planea y define perfiles que habrán de dirigir la acción educativa.

Cuando se habló de formación en la empresa, en apartados anteriores, se mencionaba la importancia del pedagogo en ésta, de su papel como formador, gracias a sus bases que tiene sobre didáctica. Es capaz también de realizar un buen trabajo interdisciplinario con otros profesionistas como los Licenciados en Administración de Empresas, Contaduría, Psicología y Relaciones Industriales entre otras.

Su papel real es la educación del individuo a todos los niveles y de este modo, se define su diferencia con los psicólogos, pues estos últimos se centran más en aspectos conductuales del trabajador.

A pesar del potencial del pedagogo en materia educativa, aún no ha quedado bien definido su papel, puede ser tan amplio, pero también tan reducido. Sin embargo se trabaja en la conformación de su tarea en todas las áreas, y sobre todo en la empresa, donde su trabajo empieza a ser realmente reconocido.

El trabajo interdisciplinario con otros profesionistas hace del proceso de capacitación en la empresa una inversión redituable, en la medida en que el mismo pedagogo reconoce y hace necesaria una planeación de un trabajo donde todos trabajen y aporten para el mejoramiento de la organización.

Es capaz de integrar a los nuevos recursos humanos a una empresa, realizando técnicas de integración y grupos de trabajo, diseño de materiales didácticos y cursos de formación.

El pedagogo como formador de formadores planea y supervisa las acciones educativas de los capacitadores.

El desarrollo integral que busca el pedagogo en la empresa se complementa con la formación del individuo en áreas como los deportes, el arte, la literatura y todo lo relacionado para acrecentar la cultura, tal y como se mencionará en el apartado de este trabajo referente a la cultura empresarial.

Concretando, los conocimientos teórico - prácticos del pedagogo le permiten diagnosticar, programar, impulsar y evaluar situaciones capaces de propiciar una mejora en el desarrollo de la personalidad humana.

La presencia del profesional de la educación en el sector empresarial es por todo lo anterior, indiscutible; su trabajo es tan valioso como el de cada uno de sus compañeros profesionistas e individuos que conforman la empresa.

#### **4.9. El Desarrollo Organizacional frente al postmodernismo.**

En los últimos años, en las organizaciones se ha reflejado un crecimiento muy importante en cuanto a la investigación de diversos problemas que van desde la motivación y valores de un empleado hasta la cultura y el clima laboral.

Un gran problema de toda organización es establecer relaciones entre sus miembros, que aseguren la colaboración con el objetivo de lograr la unidad como requisito indispensable para la efectividad organizacional.

El Desarrollo Organizacional ( D.O ) se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales.

El D.O en nuestro país no se ha llevado a cabo en su integridad, debido a que nuestros valores organizacionales se encuentran aún en vías de humanización.

“Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona”.<sup>68</sup>

El D.O representa así una estrategia educativa con miras a afrontar el cambio con una nueva actitud y colaboración por parte de

---

<sup>68</sup> FERRER, Pérez, Luis, Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, pág 15.

todos los integrantes de la organización. Dentro de sus valores está el reconocer, a la persona humana, como uno de los objetivos de la pedagogía laboral.

El rescatar a la persona humana, significa dar la oportunidad a todo el personal que trabaja en una empresa de que se desarrollen como seres humanos, y no como fuentes de producción, o como mano de obra barata. Otro de sus objetivos del D.O es desarrollar todo su potencial del individuo y crear un ambiente de trabajo agradable, donde se lleve a un crecimiento personal y profesional que esté actualizado constantemente y que haga más fácil y rápido el éxito organizacional.

La capacitación del personal adquiere aquí un papel fundamental para el éxito de un programa de D.O; por ejemplo, se pueden dar cursos de capacitación en la resolución de problemas, toma de decisiones, liderazgo, etc.

Los objetivos concretos del D.O son : <sup>69</sup> el nivel de apoyo y confianza entre los participantes, desarrollando comunicaciones abiertas y auténticas; la confrontación abierta de problemas organizacionales y de situaciones en que la autoridad de posición se refuerza con la autoridad basada en la experiencia y el conocimiento; la franqueza y autenticidad de las comunicaciones organizacionales, y el entusiasmo personal y el auto-dominio.

Más adelante se analizará más a fondo los elementos más representativos del D.O, como lo son la cultura, la comunicación y el aprendizaje.

---

<sup>69</sup> DESSLER, Gary, Organización y Administración. Enfoque Situacional, pág 286.

#### **4.9.1. Cultura empresarial ( los valores que cambian el rumbo de una empresa).**

Anteriormente, en el apartado sobre la dignidad del trabajo y el perfeccionamiento humano, hablamos sobre la importancia de los valores para desempeñar dignamente un trabajo. Ahora, se abordará más ampliamente para definir cómo éstos nos llevan incluso a un cambio empresarial y a conformar bases para una mejor educación.

El trabajo de los hombres en la empresa y su comportamiento en ella son reflejo de la cultura del lugar y en gran medida del bagaje cultural que traemos como herencia los mexicanos.

Definamos *cultura* en un sentido general como aquello que forma parte de un estilo de vivir, de pensar, de creer o de crear (arte) típica de un pueblo, de un grupo étnico.<sup>70</sup>

La *cultura* como forma de vida de una sociedad, abarca todo un conjunto de valores, costumbres y ritos que determinan los comportamientos de las personas. Los valores como parte de la cultura se encuentran presentes en la familia, la escuela, la empresa, la religión, como principios rectores de la moralidad de las personas.

Los valores son considerados como aquel conjunto de conceptualizaciones abstractas y perdurables, jerarquizadas en forma relativa; aceptadas y entendidas en forma generalizada por la sociedad de la época, como aspectos que influyen en el proceso de toma de

---

<sup>70</sup> GRIEGER, Paul; *La Caracterología aplicada a la educación. Problemática de la nueva educación*, pág 98-

decisiones respecto a modos de conducta y fines de existencia considerados como deseables por quienes los evalúan.<sup>71</sup>

La familia es la primera institución que nos inculca valores, reflejo de nuestra cultura nacional y religiosa; posteriormente, la escuela prosigue con ese fomento de valores y sobre todo de conducta; ya en el trabajo el individuo cuenta con valores arraigados que se complementan con la cultura de empresa, incluso la misma empresa puede buscar que se obtengan cuando no se tienen por medio de la formación.

Así, el concepto de cultura empresarial se entiende como una manera de estar y de ser, y en consecuencia de vivir, de solucionar situaciones, de relacionarse, de comprender la realidad.<sup>72</sup> Es el conjunto congruente y sistematizado de costumbres, valores, creencias, actitudes, experiencias y tradiciones del grupo. Estos valores son sostenidos por la gente que trabaja en la organización.

La cultura de empresa contempla los comportamientos y relaciones entre individuos, el lenguaje utilizado, los rituales y la conducta, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo o en relación a los agentes externos de la empresa, y los valores dominantes que la empresa acepta, tales como la calidad, la innovación y el servicio al cliente. Como ejemplo de lo anterior, encontramos los restaurantes Vips, en donde su filosofía se encuentra tan homogénea que la sopa que se tome en una sucursal sabrá igual que la que se tome en cualquiera de las demás.

---

<sup>71</sup> ROSALES, Castilla, Javier; La Capacitación, en Capacitación y Desarrollo: umbrales del siglo XXI, MEMORIAS, pág 370.

<sup>72</sup> COLOM, Antonio, Sarramona, Jaume; op cit, pág 36.

Para que una empresa afronte el cambio, debe forzosamente que modificar hábitos y actitudes arraigados; por ejemplo una empresa dedicada a los servicios y que necesite renovarse, tendrá que adquirir una nueva actitud hacia al cliente, trabajando siempre para él. La cultura de cambio es enseñar a cambiar y aprender a cambiar, no sólo a aprender los cambios, por lo que la formación es relevante en este proceso cultural. Para que se de una cultura de cambio, debe darse una cultura de formación, pues la formación lleva al cambio.

La formación puede concebirse como uno de los componentes de las creencias y valores básicos que sirven para explicar el nivel de calidad de una empresa, así como su perfil e identidad propios; es decir, la formación es uno de los elementos de la cultura de la organización. De esta manera, los cambios en el entorno y la cultura empresarial, han hecho de la formación un factor de superación, al grado de que hoy se habla de la empresa como medio de formación.

Ahora, para que se logre un compromiso de los individuos con respecto a los valores, primeramente es necesario tratar de que estos valores sean asumidos por el grupo y buscar, por otro lado su adopción. Este sentido de pertenencia implica autoestima, definición por parte de la organización de objetivos relacionados y coherentes que aumenten el grado de desafío que supone el trabajo; y que la sociedad y la cultura puedan influir en el individuo y la organización a través de procesos de interrelación en función de las condiciones personales de los individuos y de los valores y normas de la sociedad.

Como vimos en el capítulo tres, la empresa humana cuenta con valores que permiten que los empleados colaboren con ella en todos los aspectos, por que les brinda todos los elementos anteriores. La motivación a sus empleados les ayuda a que éstos se desarrollen y ocupen peldaños cada vez más altos.

El valorar a las personas como individuos, brindar calidad y servicios excelentes a los clientes, cuidar los pequeños detalles, ser innovadores y manejar una buena comunicación, son algunos de los valores de las organizaciones exitosas. Los valores no son sólo uno de los elementos de la filosofía o cultura empresarial, sino que también constituyen marcos de referencia para explicar el comportamiento de las personas.

En relación a lo anterior cabe mencionar las aportaciones que la Teoría Z aportó al campo de la concepción de las personas. La Teoría Z, formulada por Ouchi en 1982 planteó un enfoque sobre el modo de dirigir las empresas: la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso. Dentro de esta teoría, la confianza es relevante por que da seguridad a los empleados a pesar de los errores o dificultades que suelen presentarse, ya que la empresa los reconoce aún en estas situaciones como personas y seres individuales y diferentes.

Otra de las ideas de esta teoría es el considerar a la familia, amistades, etc., y los sentimientos personales de los trabajadores, y que éstos deben tener cabida en los ambientes laborales, por que de alguna u otra forma determinan la eficacia y la productividad.

En algunas empresas, este hecho no tiene cabida, por siempre se dice que antes de entrar a trabajar, deben dejar sus problemas afuera, llámese familiares, de su comunidad etc. Dicen que el trabajo es el trabajo, y que los problemas personales no interesan a la empresa. Esta actitud por parte de la empresa genera todo lo contrario a lo que están tratando de evitar; bajan su productividad en vez de aumentarla.

El que una empresa considere a la persona en todas sus situaciones, no implica un paternalismo o proteccionismo, no, sino una forma humana de trabajar bien, por el bien de todos, sin generar descontentos y apatías que consecuentemente provocan un trabajo mal hecho.

En este contexto, la empresa propicia el sentido de pertenencia ( de sentirse dueños de su empresa, que participen con ella ), y ofrecer medios y ambientes para que el trabajador tenga siempre la posibilidad de mejorar su trabajo y acrecentar los valores de sociabilidad y desarrollo personal.

Al respecto, se enuncia la existencia de una empresa solidaria y activa para la cuál: <sup>73</sup> las decisiones y todo tipo de motivación se apoyan en una ética social y empresarial.

De esta manera se cumple su función social y se respeta la colaboración de los trabajadores, a los cuáles se les impulsa para que aumenten su capacidad de participación. Ofrece también a todos sus colaboradores óptimas condiciones de trabajo, de calificación profesional

---

<sup>73</sup> cfr. ACDE (Asociación de Dirigentes Cristianos de Empresa de Brasil). Diez puntos que reúnen a los empresarios de todo el mundo en torno al ideal de una empresa solidaria y activa. Revista USEM, no 94 pág 6-7 ; en López de Llergo Ana Teresa, La empresa y la promoción de los valores, pág 22-23

y de seguridad personal y familiar, para que la vida en la empresa fortalezca la realización personal de cada quien.

Estos puntos mencionan aspectos éticos como el rescatar la valorización de la persona humana en la empresa, el crear un ambiente propicio para su desarrollo y aprendizaje, el sentido de pertenencia para incluir a los trabajadores en las decisiones, la comunicación y sobre todo la promoción de los valores.

Esto forma parte de la cultura de cada empresa, de ese esfuerzo de los hombres por conservar los valores que influyen en su acontecer diario, el cuál siempre debe perfeccionar al hombre y a su entorno.

Para conformar una verdadera cultura empresarial, Ana Teresa López de Llergo, propone algunos puntos: <sup>74</sup>

**1.-** Para cumplir adecuadamente su función social la empresa tiene que promover los valores propios de su cultura empresarial, y propiciar, en el ejercicio laboral, la práctica de las virtudes vinculadas con tales valores, Además debe favorecer los valores nacionales reconocidos e inducir los valores nacionales ignorados.

**2.-** Que la institución empresarial influya en el ámbito familiar, en y desde la empresa, a través de todo su personal. Sus objetivos serán:

☛ Crear, en cada persona, una conciencia solidaria con los miembros de su respectiva familia, especialmente con el cónyuge si lo hay.

☛ Propiciar el ahorro familiar para asegurar la solvencia económica.

---

<sup>74</sup> LOPEZ DE LLERGO, Ana Teresa: op cit, pág 26-29.

☛ Propiciar la fidelidad y la congruencia relacionadas con las propias creencias.

☛ Fomentar la responsabilidad en la educación de los hijos.

**3.-** Como el punto de partida de la empresa es el trabajo y, por tanto, requiere de la buena preparación de sus trabajadores, necesita establecer vínculos con las instituciones educativas, y demandar de ellas que impartan conocimientos teóricos que sustenten la práctica profesional, y que den criterio a los futuros profesionistas para afrontar situaciones y problemas nuevos.

**4.-** La empresa en su relación con el sector educativo oficial debe:

☛ Favorecer que tal sector mantenga nexos con el sector laboral, de modo que se puedan promover nuevas carreras a nivel técnico y universitario, para responder adecuadamente a las demandas laborales.

☛ Insistir en que el sector educativo oficial actualice los planes de estudio con la periodicidad necesaria. Para ello la empresa deberá dar a conocer sus necesidades.

☛ Ofrecer, además de la actividad técnica y manual, una adecuada formación teórica. Y solicitar, del sector educativo oficial, un reconocimiento con valor a curriculum, para elevar el grado de escolaridad de la población laboral adulta, objetivo primordial de la vigente propuesta educativa.

☛ La empresa tiene como fin la eficiencia y la productividad, por ello, la promoción de los valores y la práctica de las virtudes

debe lograrse en un tiempo predeterminado, al cabo del cuál conviene revisar los resultados y, con base en ellos, plantear nuevas propuestas, y así sucesivamente.

☛ Conviene estudiar la posibilidad de la creación de consorcios de empresas en donde haya intercambio de las distintas culturas empresariales, por que, implícitamente se promoverán valores y virtudes.

De todo esto podemos identificar algunos puntos ya trabajados, sobre todo los referentes a la necesidad de impulsar la relación universidad - empresa para cubrir debidamente las necesidades laborales.

Por otro lado, es importante mantener los valores como la vinculación familiar, propia del trabajador mexicano, la solidaridad; y las virtudes como la confianza y la conciencia de identidad y pertenencia.

Muchas empresas cuentan con una cultura que busca el bienestar familiar de sus trabajadores, ya que de su bienestar familiar depende en mayor grado su desempeño laboral; es decir, la satisfacción mental implica una satisfacción laboral.

Las seis anteriores proposiciones implican un gran esfuerzo por parte de las organizaciones para hacer de cada una de ellas una verdadera empresa humana.

Podemos decir que cada empresa cuenta con una cultura definida y mucho tiene que ver la cultura general de su sociedad, de donde

emanan valores bien arraigados que definen el modo de vida de la población.

Es muy interesante conocer culturas de otros pueblos, y por lo tanto otros modos de vida y ver como sus valores cambian el rumbo de las empresas que sobresalen en esas sociedades. Algunos ejemplos dejarán más claro el peso de la cultura y los valores sobre los pueblos.

Como primer ejemplo tomaremos a la cultura norteamericana, con una sociedad individualista, con una educación que fomenta la competencia y el logro. Sus valores son la eficacia y la especialización con una orientación hacia la tarea y el logro de los objetivos. El resultado de lo anterior ha dejado un alto desarrollo tecnológico y una sociedad con deseos de ganar. Sin embargo, sus valores morales no están tan bien, puesto que su gente carece de afecto, incluso su productividad se ha visto muchas veces perjudicada.

Los países comunistas como la Unión Soviética, aún con su buena voluntad no han visto buenos resultados, el alcoholismo reinante y la baja productividad son problemas que no terminan de resolverse.

Por otro lado como un sol resplandeciente se encuentra Japón, país del cuál todo el mundo habla y reconoce, pero, ¿Cuál ha sido su éxito?.

Al parecer, Japón ha encontrado la forma de ser más productivo y de hacer sentir a su gente satisfecha, gracias a los valores que se les inculcan.

Su cultura se encuentra muy arraigada al grupo y a las organizaciones, llámese familia, escuela, empresa, etcétera. En las empresas se fomenta la lealtad, no existe el individualismo ni la

desconfianza. Tienen un sentido del deber y trabajan duro y en equipo, son disciplinados y ven al trabajo como una forma de lograr su crecimiento y desarrollo. Los empresarios confían en los jóvenes y no dudan ni escatiman en capacitarlos, incluso toman en cuenta sus opiniones y propuestas para mejorar. El nivel educativo de la población es de bachillerato, cuando en México estamos en el sexto de primaria. El trabajo es para ellos toda una religión. El resultado de todo esto: una alta productividad y una enorme satisfacción.

Sin embargo no todo les favorece, el alto índice de suicidios de niños y jóvenes que no están preparados para enfrentarse al fracaso, los ha alarmado; pero este pueblo lucha día a día para vencer las adversidades, ya lo ha hecho y ha salido de la brecha fomentando el valor de las cualidades humanas para lograr en la familia, el trabajo o en cualquier parte el crecimiento integral del hombre y de la sociedad.

Pareciere ser que en contraposición a la cultura japonesa se encuentra México, más creo que habría que analizar un poco la situación de los mexicanos.

Las empresas mexicanas son muy diferentes de las japonesas, de eso no cabe duda, sobre todo por que nosotros no tenemos mucho deseo de logro y tenemos muy baja autoestima. La historia de México, está llena de saqueos, guerras, desprestigio y corrupción que ha dejado un gran resentimiento en su población. Ese resentimiento se refleja en las conductas laborales, el trabajador se siente explotado. Nuestras deficiencias son por demás conocidas aquí y en el mundo, pero también se reconocen los valores y la cultura mexicana tan inigualable.

No podemos seguir considerándonos lo más bajo, es necesario rescatar nuestros valores y aspectos positivos como mexicanos. El trabajador mexicano es servicial, colabora siempre y cuando se le reconozca, este aspecto es muy importante sobre todo para las empresas dedicadas al servicio. Su sentido del humor aunado al respeto y la obediencia son factores que la empresa pasa desapercibidos. Es también humilde y cooperativo, es cordial y amable, como muchos otros no lo son. Pero de nada sirve esto si no hay una correcta educación, y sienten desmotivados y poco reconocidos por los empresarios, líderes y jefes.

El rumbo de las empresas mexicanas se encuentra en sus valores, poco utilizados y en su gente, y han sido contadas las empresas que se han preocupado por conservar su cultura.

El Hotel Camino Real es muestra de una empresa exitosa, a tal grado que ha sido considerada como uno de los trece mejores hoteles del mundo. Su éxito depende de la calidad en el servicio al cliente y de la capacitación de su personal para lograr altos objetivos.

Aeroméxico trabaja con círculos de calidad y su personal es formado en la empresa casi como en una universidad.

Bimbo es una empresa que cuida los valores familiares y su cultura la refleja en su productividad y en su lugar en el mercado.

Así podríamos mencionar algunas otras, pero por qué no todas, ¿por qué?. Por que los empresarios no acaban de comprender que la capacitación es una inversión redituable para alcanzar la productividad y el desarrollo integral del hombre, de ese hombre que llevará al éxito de su organización, y para muestra basta un botón.

#### 4.9.2. Comunicación óptima en las relaciones laborales.

La educación en la empresa, no puede ignorar la importancia de la comunicación para formar al trabajador. Aunado a la cultura y a los valores, se encuentra la necesidad de relacionarse con los demás. Estas relaciones se basan en el diálogo y la cooperación, siendo esto posible por medio de la comunicación.

Toda la gente se comunica a diario, de alguna u otra manera, pero realmente no han comprendido a fondo lo que es la comunicación.

La palabra comunicación proviene del latín *común*, estableciendo que al comunicarnos nos abrimos al otro, y el otro hacia uno, construyendo algo en común, por lo tanto la comunicación tiene por finalidad el interrelacionarse, el ponerse y poner algo en común.<sup>75</sup>

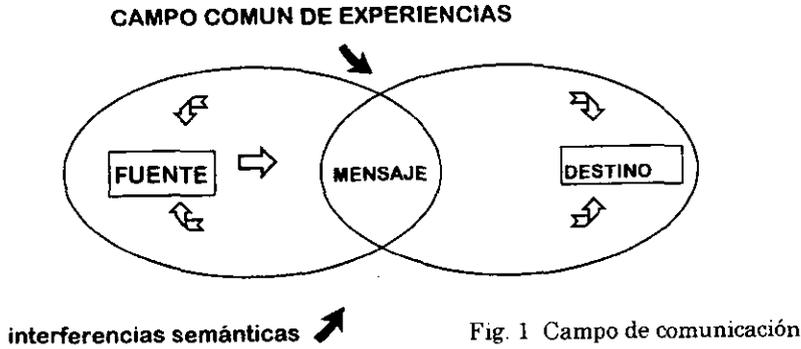
La comunicación es un proceso por el cuál, el hombre se va perfeccionando para su propio bienestar y el de su sociedad, y es tan antiguo como el hombre mismo, nació con él. Por tal motivo la comunicación al igual que la educación tienen como objetivo primordial al hombre y su interrelación con sus semejantes y su entorno.

La comunicación al igual que la educación, está presente de manera permanente en la vida del hombre, por lo tanto, todo actuar humano está inmerso en la comunicación.

El proceso de comunicación persona a persona, como ya lo han definido algunos autores como David Berlo, se plasma de la siguiente manera:<sup>76</sup> ver fig. 1

<sup>75</sup> COLLADO, Fernando, et al, *La comunicación humana-Ciencia social*, pag 3-4.

<sup>76</sup> apud. BERLO, David, *El proceso de la comunicación*, pág 99



Hasta aquí vemos un proceso de comunicación no complicado persona a persona. Pero, ¿ que pasa con la comunicación dentro de la organización ?.

La comunicación organizacional es más compleja, debido a que intervienen otros elementos que se traducen en mayor número de individuos.

Gran cantidad de mensajes que transitan en la sociedad, y en sí, en las empresas, son inútiles e incluso tienen graves consecuencias negativas, deteriorando el influjo de la comunicación correcta y de una sana relación humana.

Las empresas son sistemas de constante flujo de información que en el proceso de comunicación diario se codifica de manera correcta o incorrecta. Y es por ello que la comunicación organizacional debe responder a los propósitos de la organización, adecuándose a su filosofía y a los objetivos y metas de la misma y de los individuos que en ella laboran.

Encaminar la comunicación a la finalidad organizacional no rompe con la posibilidad de que la comunicación se dé de diferentes maneras o canales: descendente y ascendente.<sup>77</sup>

**La comunicación descendente va del superior al subordinado**, como órdenes para hacer una tarea específica, instrucciones de trabajo; explicación razonada del trabajo; información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, y retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución. En esta forma de comunicación, muchas veces se presentan obstáculos, como la mala emisión de las órdenes y la mala comprensión por parte de los subordinados, lo cuál trae consigo una mala realización de las tareas.

**La comunicación ascendente se refiere a lo que la persona dice a sus superiores**, sobre sí misma, su ejecución y sus problemas, acerca de otras personas y sus problemas, acerca de las prácticas y la política organizacionales, y de lo que es necesario y cómo hacerlo. En este punto el problema al que se pueden enfrentar es que los mensajes no sean los correctos, ya sea por miedo o temor a que no sean aceptados, criticados o que todo resulte contraproducente para el trabajador o la empresa.

Se puede dar también en **forma horizontal** cuando se da entre personas del mismo nivel jerárquico y que de alguna u otra forma determina el poder de los dirigentes. En este caso, las malinformaciones o desinformaciones generadas pueden ponerse en duda y afectar la filosofía de la empresa.

---

<sup>77</sup> KAST, Fremont, E. Administración en las Organizaciones, pág 39.

Así, la comunicación organizacional, comprende tanto el aspecto externo, llámese ambiental, como la relación con otras empresas, el gobierno, universidades etc., como internamente con los empleados, departamentos y ambiente laboral.

Hoy en día se habla de las Empresas u Organizaciones Sociales e Inteligentes, que se sustentan en el desarrollo del factor humano en lo personal y en lo colectivo, pero es indispensable para toda la sociedad meditar y generar una cultura de cambio para adaptarse a los nuevos requerimientos comunicacionales.

Existe una profunda incomprensión en todos los niveles de la organización de lo que significa el concepto real de la comunicación, a tal grado que más de un 75% de los problemas en las organizaciones en materia de creatividad y productividad se deben a aspectos vinculados a la comunicación humana.

Si no hay comunicación, no hay entendimiento común y por lo tanto no hay confianza mutua ni participación, y si no hay participación no hay resultados positivos ni satisfacción en cumplir con las necesidades y/o requerimientos humanos; si estos requisitos no se cumplen no hay calidad, y si no hay calidad no hay ahorro, ni productividad, ni competitividad, ante esto, se afecta el trabajo, la producción y la empresa y sociedad no se benefician.

El costo-beneficio en comunicación en una organización está en la medida de su consolidación como comunicación significativa, la cuál debe detectar los principales problemas de interrelación que repercuten en el individuo, en su entorno y en su calidad de vida y trabajo,

asimismo, debe actuar en la investigación y el empleo de los elementos comunicativos de prevención y proyección más efectiva, para lograr una comunicación de trascendencia, unidad y convicción. Todo ello bajo los valores de una ética empresarial.

En la estructura de calidad total para las organizaciones se contempla el término de el Cambio de Cultura Organizacional donde se aplican valores tanto técnicos como humanos, pero que en la práctica tratan de plantear un contenido que pueda ofrecer y satisfacer las demandas que la comunicación requiere.

Es por ello que no es lo mismo hablar de cambio de cultura en la organización, sino de una cultura de cambio, para lograr verdaderos alcances. Un cambio por medio de una comunicación óptima para la realización humana, fundamentada en valores.

De esta manera, se verá el reflejo de una buena comunicación organizacional, en la productividad, en el ambiente laboral, en la actitud de los trabajadores, y en la producción y el control de calidad.

La comunicación es sumamente importante para el funcionamiento de la empresa, y forma parte de un entramado organizacional y cultural, con miras a la excelencia y el desarrollo de su parte fundamental: la persona humana y su educación.

### **4.9.3. Aprendizaje Organizacional ( aprender a aprender ).**

En base a lo descrito en los capítulos anteriores sobre la empresa y su función educativa, nos podemos dar cuenta que la organización empresarial no cuenta con un ambiente neutral, es decir, todos los individuos que la integran, aprenden y enseñan en ella.

La gente aprende trabajando, conviviendo e interactuando dentro de la empresa. Y la capacitación y el desarrollo son acciones individuales para que este aprendizaje se produzca. Sin embargo, el valor del aprendizaje está marcado por la capacidad que adquiere el personal de una empresa- principalmente los líderes- para cambiar con rapidez y acierto a fin de elevar el desempeño de la organización.

Dentro de este contexto, la educación es el medio competitivo que distinguirá a las organizaciones. La única ventaja competitiva será la capacidad de aprender más rápido, lo cuál hablará de la empresa como sistema de aprendizaje.

Desde esta perspectiva, las nuevas tendencias de la capacitación apuntan no hacia las metodologías o formas de elaborar planes o cursos de capacitación, sino en ayudar a las organizaciones a funcionar como un contexto que aprende y enseña. Esa manera de aprender de los individuos y la manera de aprender de las organizaciones es lo que denominamos aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional es un proceso de aprendizaje que se realiza con varias personas y a través de la interacción entre varias de

ellas. Está enfocado a aumentar la competencia colectiva de los miembros de la organización.

Antes de continuar, debemos dejar claro el concepto de aprendizaje.

El aprendizaje consiste en desarrollar el elemento de respuesta de tal manera que tal respuesta opere por sí misma, desarrollando a la vez lazos entre el elemento de respuesta y el elemento de situación; es decir: creando hábito.<sup>78</sup>

De esta manera, el aprendizaje representa una capacidad de adquisición y asimilación que implica un desarrollo de habilidades, actitudes y hábitos que suponen la facilidad de adquirir normas de conducta.

Por su parte, aprender es ajustar nuestra expectativa o nuestra acción, corrigiéndola de acuerdo a una realidad externa.

El aprendizaje en la empresa, es el meollo del entrenamiento, por que éste existe para provocar aprendizaje. La conducta de un sujeto debe cambiar durante el proceso de capacitación, en algún aspecto gracias al aprendizaje.

El aprendizaje no es un aspecto medible, no puede observarse directamente, sólo puede observarse la conducta del individuo antes y después de que éste tenga lugar en condiciones controladas. Por ejemplo, el saludo a un cliente en un centro comercial puede ser: buenos días, y sin ni siquiera voltear a verlo, e incluso dicho desganadamente. Después de un aprendizaje adquirido en la capacitación respectiva, el

---

<sup>78</sup> SANDIN, Celestino, Técnica de la Educación, pág 102.

saludo cambia a: "Buenos días, mi nombre es Juan y estoy para servirle si desea algo en especial".

El aprendizaje genera cambio de conducta de todo tipo y nivel, desde las más sencillas y simples hasta las más impresionantes contribuciones hechas por la inteligencia.

El medio que nos atañe en este apartado, es el empresarial, el cuál es considerado como aquel que aprende y enseña. Para seguir definiendo como se da el aprendizaje en la empresa, creo preciso antes clarificar como la empresa aprende y enseña al mismo tiempo.

Retomando a la empresa como un sistema de relaciones entre personas, debe ser considerada como sujeto de aprendizaje.<sup>79</sup> Si no se le considera como tal, no puede considerarse como institución educativa.

La empresa aprende a capturar y procesar información del contexto para mantenerse en el mercado. Aprende a traspolar esa información en los productos y servicios que ofrece y satisfacer a los clientes. Aprende a identificar problemas, a dar soluciones, a ejecutar lo planeado, a evaluar y dar seguimiento, etc.

Ahora, para que una organización sea capaz de aprender, debe contar con individuos que también aprendan, es decir, permitirles que aprendan. Es aquí donde la empresa enseña.. Pero, ¿qué y cómo enseña?

Enseña a la gente a trabajar en equipo, a poner sus conocimientos al servicio de la organización y a poder comunicarse e interactuar más allá de las funciones cotidianas.

---

<sup>79</sup> GORE, Ernesto; op cit, pág 150.

Enseña a innovar y revisar lo que se está haciendo y si es lo correcto. Enseña a detectar errores, a aprender de esos errores y corregirlos.

Es la capacitación, la que ayuda a la empresa a ser un agente educativo por que enseña y un sujeto de aprendizaje por que aprende.

En base a lo anterior ya se habla aunque en sentido metafórico, que las organizaciones “aprenden”, y en la medida en que aprenden, se convierten en “inteligentes”. Lo anterior implica un cambio en los procesos y prácticas educativas, situación que crea la necesidad de trabajar sobre aspectos pedagógicos que implica la nueva demanda de reciclaje profesional y reconversión de los puestos de trabajo.

Al respecto, se han desarrollado estrategias de intervención educativa que se basen en los procesos y no sólo en los resultados. Se plantea una educación basada en competencias en donde ya se demanda del perfil del egresado distintas operaciones mentales y saber cómo, cuándo y para que usarlas. Más adelante, analizaremos estos procesos en el ciclo de aprendizaje de Kolb.

A continuación, se analizará el aprendizaje desde la idea de la empresa como agente educativo, es decir, como se realiza de tal forma que el sujeto aprenda.

Primeramente, para que haya aprendizaje, deben existir determinadas condiciones, es decir, tiene que existir una motivación para aprender, y sobre todo cuidar todos los aspectos a los que nos podemos enfrentar en el proceso.

Al respecto Robert Craig nos menciona las dimensiones del aprendizaje: hasta que nivel de eficiencia es posible aprender una actividad, con que rapidez puede lograrse determinado nivel de eficiencia, el nivel de retención, es decir, que tan bien y por cuanto tiempo se mantendrá ese nivel de eficiencia, y hasta que grado el nuevo conocimiento puede ser aplicado por el sujeto a otras actitudes o actividades. Cabe aclarar que la eficiencia no debe descuidar lo humano.

Para poder manejar las dimensiones del aprendizaje, el encargado del mismo, deberá buscar la manera de mezclar la teoría con la práctica para reforzar los conocimientos, y el trabajador -en este caso- no muestre desinterés por los contenidos.

### **Desarrollo de una cultura de aprendizaje.**

Una cultura de aprendizaje se desarrolla a través de la práctica y del ejemplo. Cuando la gerencia en cualquier organización, actúa de tal forma que muestra a todos sus trabajadores que tiene el deseo de escuchar y aprender, y que se preocupa por que los demás también aprendan, entonces, sus subordinados adquieren de igual forma esta actitud de aprender siempre de todo y de todos.

Se puede hablar aquí de crear un “ambiente de aprendizaje” en la empresa, es decir, hacer de la empresa una organización que asimile, una organización que desee aprender, crecer y desarrollarse, y de darle a su personal de igual manera el espacio y el tiempo suficiente para que también aprenda, crezca y se desarrolle.

El comienzo de este proceso de aprendizaje debe comenzar con la cúspide, con los directivos, la gerencia, pues de ellos depende el éxito en los peldaños inferiores.

Ayudar a las personas a que aprendan contribuye directamente a mejorar el desempeño y, por consiguiente, las ganancias.

Todos los individuos pueden aprender cosas nuevas, ya sea en su actividad laboral o realizando otras tareas fuera de lo que son sus actividades normales.

Si la gerencia se preocupa realmente por educar para el futuro, entonces debe adquirir una nueva visión, una nueva actitud para alentar a los empleados a que aprendan las cosas que desean aprender.

La capacitación, es decir, ayudar a las personas a que aprendan realmente, es un proceso de asistencia a los individuos para que pasen de su posición actual a la posición deseada, para desempeñar mejor sus actividades.

Se puede describir esta transferencia como el recorrido por un área de aprendizaje, como a continuación se muestra. Ver fig. 2

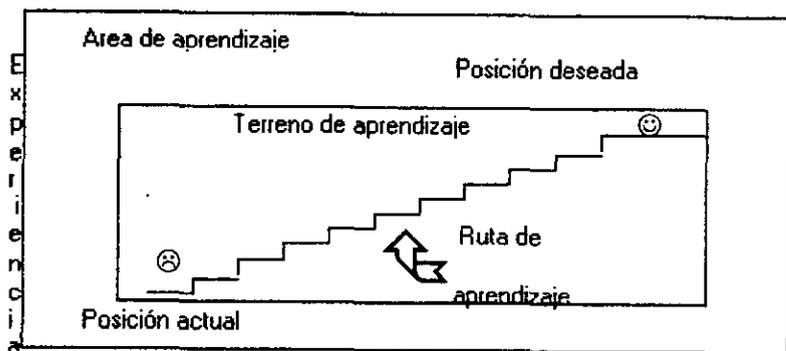


Fig. 2 Atributos (conocimientos, destrezas, actitudes, comportamiento)

Cuando se desea llegar a la posición deseada, sin ninguna base en la posición actual, no se puede lograr llegar a la meta, es decir, para que un programa de capacitación tenga éxito debe centrarse en el aprendizaje de sus empleados y definir desde el primer momento que es lo que la organización desea que las personas aprendan. Por otro lado también es de tomar en cuenta las inquietudes de las personas, que es lo que desean aprender.

Muchas personas en la organización sí cuentan con la buena voluntad de aprender, pero otras no, simplemente crean una resistencia hacia los cursos de capacitación, para lo cual la motivación que se les brinde para aprender es un arma muy eficaz. Motivar a la gente es todo un reto para la organización y en especial para el capacitador, quien tiene a su cargo la formación gradual de cada empleado.

Más allá de la resistencia de los individuos para aprender, está el hacerles ver que mucho de lo que se aprende, se aprende haciendo.

Al aprender haciendo no sólo se reciben habilidades técnicas, sino también formas de pensar y de indagar, estrategias de pensamiento asociadas al hacer.

Trevor Bentley, nos describe en que consisten las “nuevas técnicas de aprendizaje”, y busca en ellas rescatar el aspecto humano de la formación: aprendizaje positivo, dinámico, consultivo y la preparación para la motivación personal.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> BENTLEY, Trevor, op cit, pág 65.

Estas técnicas son centradas en el aprendizaje y su objetivo es poner al participante en contacto con sus posibilidades innatas para aprender y redescubrir de alguna manera el poder de aprendizaje que todos tenemos.

**El aprendizaje positivo** trata de que las personas se concentren en la forma correcta de hacer las cosas.

En este tipo de aprendizaje, deben evitarse las palabras negativas como NO, NO HAGA, NO PUEDE, ya que siempre representan un tabú desde la infancia y se convierten en la edad adulta todo un impedimento para aprender.

Como podemos ver, este tipo de aprendizaje ayuda en gran medida en que las personas aprendan a partir de sus equivocaciones pero no concentrándose en lo que anduvo mal, pues ello refuerza la mala conducta. Así, el aprendizaje es positivo y se orienta a hacer mejor las cosas.

**El aprendizaje dinámico** es una forma óptica de aprender, ya que florecen las capacidades innatas de aprender cuando se está frente a una experiencia excitante y provocativa.

**El aprendizaje consultivo** se basa en una facultad innata del hombre para aprender: la curiosidad. La perspicacia e ingenio del capacitador son clave importante, tanto para despertar esa curiosidad, como para llevar a cabo un buen desarrollo del aprendizaje.

La última técnica es la preparación para la motivación personal, y se basa principalmente en guiar y alentar a las personas en su

progreso. La Gerencia en las organizaciones representan esa guía para provocar en sus empleados ese deseo de aprender.

Por otro lado, se considera que el proceso interno por el que se lleva a cabo el aprendizaje, tiene que ver con los recursos intelectuales de los seres humanos. Mucho se ha comentado de la correspondencia que existe entre inteligencia y aprendizaje; sin embargo, el cuánto y el qué se ha aprendido se manifiesta mediante la conducta demostrada; no a través del número de conocimientos o de la capacidad, ni siquiera de lo que se arriesga o desea, sino lo que en realidad se hace con el conocimiento, los insights (comprensión y asimilación de lo aprendido), las capacidades y la actitud.

Si el propósito del cambio por aprendizaje es alcanzar una conducta que convenga mejor a las metas de aquel que aprende; entonces, se busca una conducta más efectiva. A este mejoramiento, Swieringa y Wierdsma, en su libro *la Organización que Aprende*, le llaman Competencia .<sup>81</sup>

Esta no se determina sólo por lo que las personas saben o entienden (conocimiento e insights) sino también por lo que pueden hacer (capacidades) lo que tiene el valor y la voluntad de hacer y lo que son (personalidad y actitud).

Por lo tanto, evaluar la eficacia del proceso de aprendizaje es por lo tanto ponderar la medida en que la competencia de alguien se ha incrementado.

---

<sup>81</sup> Simposium en Desarrollo Organizacional: La Sociedad del Conocimiento y el Desarrollo de Recursos Humanos, INESPO, 1997, pág 3.

Como ya comentamos el aprendizaje puede ser de manera consciente o inconsciente. Hall, en su libro *The Silent Language*, distingue tres tipos de aprendizaje: informal, formal y técnico.<sup>82</sup>

**El aprendizaje informal** consiste en aprender por imitación: adquirir las habilidades de otras personas. Probablemente ésta es la primera forma de aprendizaje; el bebé que aprende a decir “papito”, a negar y a sentir con la cabeza y a mover las manos para saludar, lo hace por imitación. Pero incluso más adelante en nuestras vidas, ésta continúa siendo una importante forma de aprendizaje, por medio de la cuál imitamos a quienes consideramos capaces, admiramos o nos son agradables, y evitamos copiar a aquellos que nos parecen incapaces o que nos gustan. Así, en este tipo de aprendizaje hay siempre otras personas que cumplen la función de modelos. Estos otros, a menudo sin percatarse, ayudan a aprender y por lo tanto cumplen el papel de educadores.

**El aprendizaje formal** es aquel en el que se aprende a base de recompensas y castigos, como cumplidos, incentivos y bonos o reprobación, reprimendas, denegaciones y sanciones. Ésta es también una forma muy temprana de aprendizaje, la mayoría de nosotros aprendimos así las reglas para comportarnos en la mesa y las buenas maneras. Aquí, de nuevo, el aprendizaje se lleva a cabo a través de las reacciones de los otros y resulta otra vez crucial lo importante que es la otra persona para quien aprende.

---

<sup>82</sup> Ibidem pág 5

Por lo general ambos tipos de aprendizaje, el formal y en informal, abarcan los procesos que tienen lugar inconscientemente y con frecuencia se les denomina aprendizaje mediante la experiencia. A menudo sólo después (algunas veces no es sino años más tarde) nos percatamos de que hemos aprendido algo; este descubrimiento nos da un nuevo insight sobre lo que hemos aprendido.

Aprender por imitación está mucho menos asociado con las emociones que aprender mediante premios y castigos. A pesar de lo inconsciente que este segundo proceso pueda ser, siempre despierta emociones, en mayor o menor medida. Las recompensas conducen a sentimientos de placer, felicidad o contento, y los castigos pueden propiciar reacciones de frustración, pena u obstinación.

**El aprendizaje metódico, o técnico** según Hall, es el que logramos conscientemente. No obstante, la imitación puede ser uno de estos métodos y así, como las recompensas y los castigos, también puede ser una forma de aprendizaje consciente.

Cualquier aprendizaje en el que la educación (ayudar a aprender) tome parte, es por definición, tanto metódico como consciente y abarca por lo tanto el aprendizaje en salones de clases, salas de conferencias, seminarios y cursos; esto también es válido para el aprendizaje por correspondencia, manuales de instrucción, etcétera. El aprendizaje metódico puede darse también en el piso de una tienda, detrás de un escritorio o en una conversación con uno o más colegas.

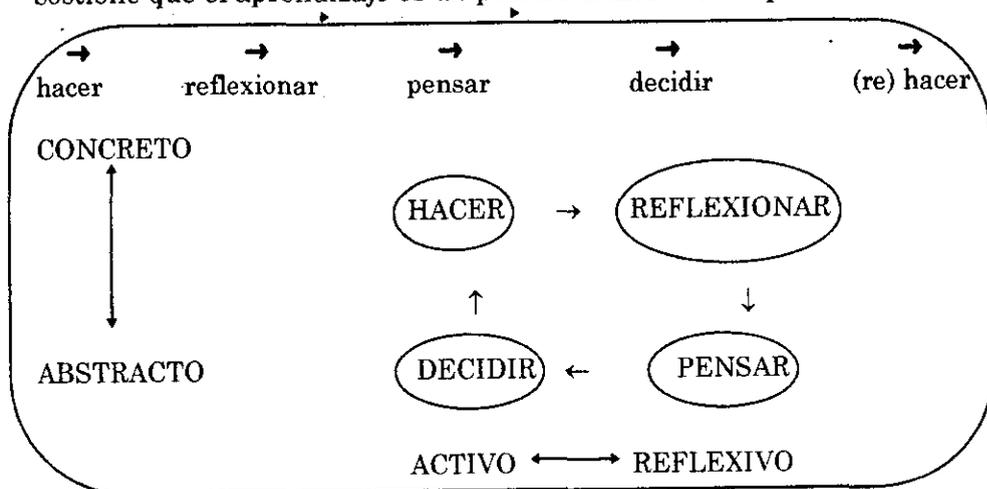
El aprendizaje consciente conduce a un nivel de competencia más alto, puesto que es acumulativo y progresivo.

Para resumir, a menudo el aprendizaje es equiparado de forma implícita con el aprendizaje consciente; sin embargo, gran parte de la conducta, en particular la conducta colectiva, se aprende de manera inconsciente, tanto formal como informalmente. Es por esta razón por lo que todavía hay muchas organizaciones en las que se aprende bastante, pero cuyos potenciales de aprendizaje son a pesar de ello muy bajos.

### Modelo de aprendizaje Cíclico de Kolb.

Kolb es uno de los autores que cuestiona y pone fin a la creencia de que una amplia experiencia implica un amplio nivel de conocimientos, entendimiento o habilidad y, por consiguiente, de competencia. Si la gente aprende de su experiencia, y en la medida en que esto sucede, depende no tanto de cuánto y qué experimenta, sino de lo que hace con ello.

Kolb construyó un puente entre los métodos de aprendizaje. El sostiene que el aprendizaje es un proceso cíclico. Ver esquema 2.



Esquema 2. Modelo cíclico de David Kolb.

Es decir, ganamos experiencia al hacer; reflexionar es meditar sobre ésta experiencia; pensar es intentar entender esa experiencia por medio del análisis y la conceptualización; entonces, tomamos una decisión respecto al siguiente paso y luego el ciclo se repite. De acuerdo con esto, el aprendizaje es un proceso interminable y de repetición constante. Se distinguen dos ejes que muestran los polos alrededor de los cuáles el aprendizaje tiene lugar; uno va de la acción a la reflexión, el otro de lo concreto a lo abstracto y viceversa.

El enfoque de Kolb se ha descrito como “aprendizaje mediante la experiencia” o “aprendizaje por medio de la acción”. Él mismo prefiere hablar de resolución de problemas o aprendizaje orientado a la resolución de problemas. La justificación para esto, es que en su modelo, los problemas representan el motivo y, al mismo tiempo, el vehículo para aprender.

El ciclo de aprendizaje de David Kolb formalizó a mediados de los años setenta y puede aplicarse a nivel individual y a nivel organizacional.

#### *Autoconocimiento y potencial de aprendizaje.*

El aprendizaje consciente es, un prerequisite para el desarrollo del potencial de aprendizaje. Su origen está en aprender quién es uno ante los ojos de los demás y ante los propios. Un mayor autoconocimiento conduce a un mayor potencial de aprendizaje.

En términos globales, es posible distinguir tres niveles de autoconocimiento.

El primer nivel es el conocimiento de lo que uno puede hacer, saber, por un lado, lo que es posible hacer si se quiere tener posibilidades razonables de éxito, o, por otro, lo que es mejor evitar. Es una forma de autoconocimiento que impide la sobre o subestimación de las propias capacidades. El segundo nivel es el conocimiento de lo que uno sabe, y en particular, de lo que entiende; la confianza en sí mismo se basa, por lo común, en este tipo de conocimiento. El tercer nivel, que es así mismo la esencia, se refiere al conocimiento de quiénes somos y deseamos ser; este nivel de conocimiento conforma la base de la personalidad y la identidad.

Cuanto más alto sea el nivel de autoconocimiento, más grande será el potencial de aprendizaje. Las personas que tienen un insight pobre acerca de lo que pueden y no pueden hacer tienden a aprender mal. Si este es en verdad el caso y se carece del insight básico, el aprendizaje se restringe entonces a aprender de memoria. Si el entendimiento está presente pero uno no sabe lo que quiere, el aprendizaje sigue siendo una actividad sin dirección. Cuanto mejor sepa uno lo que puede hacer, lo que entiende o desea, mejor podrá determinar sus propias metas, el curso y el método de su aprendizaje.

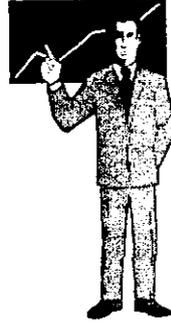
### 1er. Nivel

¿podré ser buen vendedor?



Si ✓

No ✓



Confianza en sí mismo.

### 2o. Nivel

### 3er. Nivel

Desear ser. Metas



Fig. 9 Autoconocimiento.

En la figura anterior, en el nivel 1, una persona no puede ser un vendedor si no tiene las aptitudes, si no tiene carácter para tratar al cliente. Si a sabiendas de esto, el reclutador y el empresario conjuntamente deciden contratarlo para ese puesto, los resultados no serán buenos. Los cursos de capacitación sobre atención al cliente le ayudarán, pero no serán suficientes. Así, el autoconocimiento es básico para aprender en la empresa.

Incrementar el autoconocimiento requiere retroalimentación en cuanto a la competencia o la incompetencia demostrada. La competencia no está determinada sólo por la imagen que uno mismo tiene de ella (autoimagen), sino también por la que otros tienen. Únicamente es posible aprender, y en particular adquirir el autoconocimiento, a través de la interacción. Esto es fundamental y al mismo tiempo paradójico: al relacionarse con otros, uno conoce su propia unicidad o identidad. El espejo que los otros sostienen ante uno, en el que nos muestran cómo han sido recibidas nuestras acciones, proporciona información que corrige y completa la autoimagen. Nos acercamos de este modo a un aprender a aprender.

### ***Aprender a aprender***

El potencial de aprendizaje es un concepto que se refiere al potencial para aprender, pero en particular al potencial para aprender a aprender. En ocasiones esto es llamada metaprendizaje o autodidáctica. Para lo cuál se necesita no sólo conocer sino conocer cómo se conoce. Así

llegamos al autoconocimiento, pivote del desarrollo individual y organizacional.

El potencial para aprender a aprender requiere un tipo especial de autoconocimiento, a saber, conocer la forma en que se aprende. Kolb llama a esto estilo de aprendizaje de alguien: depende de si uno es una persona que actúa, reflexiona, piensa o decide, con los puntos débiles o fuertes que cada caso trae consigo. Todavía hay más; requiere conocer los propios puntos ciegos, las formas de razonar y percibir, las suposiciones y las cosas que uno más bien evitaría o aquellas a las que preferiría aventurarse. De aquí la importancia de conocer al adulto.

La fase de reflexión tiene una gran importancia en el proceso de aprendizaje que conduce a este autoconocimiento. Es una fase por la que nosotros, los occidentales, por lo general pasamos demasiado rápido. Es cuestión de reflexionar en uno mismo para acercarse al medio circundante, preguntándose cuáles son las señales que el medio envía y sacando conclusiones de ellas. En la fase de la reflexión es necesaria la retroalimentación precisa de una persona externa para poder ubicarse en la senda correcta.

Gran parte de la investigación sobre la creatividad y el aprendizaje innovador muestra que es justamente a través de la reflexión como los individuos y los grupos pueden dar el "salto" en sus procesos de aprendizaje. Este salto exige el valor de aceptar que la propia realidad no es la única.

De este modo, las empresas buscan contratar personas competentes y hacerlas así. Para ello, el tipo de aprendizaje que se

acaba de explicar, contribuye a una formación individual. Es un punto de partida para llegar a un desarrollo personal. Asimismo, partir de un aprendizaje organizacional que se traduzca en un desarrollo organizacional.

Por su lado, José Luis Piñeiro \* propone al respecto cambiar de la formación al aprendizaje, es decir, centrarse en un aprendizaje, donde el capacitador-formador, en este caso el pedagogo, sea el responsable del cambio individual y organizacional y el facilitador del aprendizaje.

El formador en este proceso deberá asumir los siguientes retos: *Crear sentido personal y organizativo, transmitir su buen hacer, co-pensar, co-sentir,\* y desarrollar la independencia.*

Para ir de la formación al aprendizaje, es necesario pasar:

De acumular datos	☞	al cambio personal
De condicionar hábitos	☞	a desarrollar autoconocimiento
De adquirir conocimientos	☞	a alcanzar sabiduría ética
De arreglar problemas	☞	a aumentar capacidad de resolución
De acumular antigüedad	☞	a vivirla y construir la realidad
De asegurar el presente	☞	a diseñar el futuro

---

\* José Luis Piñeiro, interesado en el área educativa, habló sobre Cambiar: de la formación al aprendizaje, en el Simposium en Desarrollo Organizacional, "La sociedad del conocimiento y el Desarrollo de Recursos Humanos" Memorias INESPO 1997.

\* Entenderemos por co-pensar y co-sentir, como la unión o compañía del formador o pedagogo para con los educandos o trabajadores, es decir, pensar con ellos y sentir con ellos, como en una especie de empatía.

Para favorecer este cambio, los formadores o departamentos de formación, deben orientarse al aprendizaje mediante el desarrollo de competencias como: aprender a aprender, aprender a desaprender y olvidar, cuestionar paradigmas y modelos mentales, examinar y eliminar rutinas defensivas, experimentar nuevos modos de hacer e innovar, aprender de la experiencia y los errores, crear-transmitir-vivir valores.

Las teorías anteriores sobre aprendizaje representan muchas fortalezas, pero también debilidades, pues nos muestran un contexto donde se facilita y enriquece el proceso enseñanza- aprendizaje, pero se dificulta cuando nos enfrentamos a situaciones reales y diferentes en el área de trabajo. y se dificulta, cuando no tenemos cimientos andragógicos y filosofía empresarial definida. Unir la teoría con la práctica, es pedagógicamente hablando el fin de la capacitación en la empresa.

Ese aprender a aprender, del que hablan las anteriores teorías deja aún mucho que desear, es una excelente base para el aprendizaje, pero puede limitar de alguna forma el concepto de educación y confundirse con el mero desarrollo de habilidades de pensamiento o de enseñar a pensar. Que éste no confunda el objetivo de formación que demanden las empresas actualmente.

Bajo las anteriores circunstancias, el aprendizaje posibilita una mejora continua y una mayor autorrealización del individuo, no sólo en sus actividades profesionales, sino en todas sus facultades como ser integral.

Enseñar a analizar, a sintetizar, a tomar decisiones y muchas otras habilidades de pensamiento más, permiten cambiar los contenidos educativos y vencer la obsolescencia técnica, pero no lo es todo. Ante esta idea, aparece el ideal clásico de la formación integral, aquella dirigida a la instrucción y a la formación del carácter. Ante esta reflexión, parece más adecuado pensar que la educación:

(...) es una maravillosa aventura que consiste en el despliegue progresivo de uno mismo hasta el más pleno desarrollo que a uno le sea posible: como ser humano, como persona; por entero y en su irrepetible singularidad; abriéndose al mismo tiempo a la realidad en la que vive, que es natural, social y trascendente; y comprometiéndose solidariamente con ella, mediante el recto uso de su libertad.<sup>83</sup>

Esta es precisamente la idea educativa que la empresa debiera adoptar para formar a sus empleados, ya que representa el principio rector de toda forma o modalidad de educación.

De este modo, consideremos a la empresa como una opción para que el hombre encuentre en ella una posibilidad para alcanzar la plenitud humana. El hombre es una unidad con muchas posibilidades, que no se determina ni acaba en ninguna de ellas.

La formación, la educación, pasa a ser componente de vida, en vez de parte discreta de ella. El tiempo de formación no es sólo de preparación para la vida, es ya tiempo de vida. Y, además, la educación no termina nunca.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> GONZALES, Simancas, J.L., Educación. Libertad y Compromiso. Pág 31.

<sup>84</sup> CALLEJA, Tomás, op cit; pág 158.

En todo este proceso el pedagogo se convierte en estrategia de cambio, ayudando a crecer a nivel individual y organizacional dentro de una educación permanente; apoyado en acciones educativas como la capacitación y el desarrollo. De este modo aporta sus conocimientos en los siguientes niveles:

**Ayudando a hacer.** Es decir, desarrollando habilidades y destrezas, como una modalidad de adiestramiento.

**Ayudando a pensar.** Es donde generalmente se sitúa a la capacitación.

**Ayudando a reflexionar y a decidir.** Y es en este momento cuando se educa y, por lo tanto se forma.

Vamos en busca de una formación integral, que una a la educación moral y la formación profesional en una **pedagogía empresarial**, que busque promover una formación profesional o técnica, que permita satisfacer las necesidades del avance tecnológico de la empresa y una formación moral que oriente en busca de la verdad y del bien, como un compromiso de vida.

# C ONCLUSIONES

---

A lo largo del presente trabajo, se mostraron temas que nos hacen pensar en nuevas formas de visualizar la educación en México. Hoy, en vísperas del tercer milenio, hemos visto avances y retrocesos en diversos ámbitos de la vida social, política, cultural, laboral, etc. En materia educativa, se demanda hoy más que nunca una revisión a los esquemas y modalidades que por mucho tiempo han permanecido sin modificación alguna. Particularmente en el ámbito de la educación laboral, se han gestado cambios radicales en el ámbito de la formación del trabajador, dejando mucho que desear la participación de la escuela como institución formadora de la personalidad del ser humano.

El problema de la enseñanza en el trabajo, radica en el hecho de limitarse a un mero adiestramiento, pues no se ha entendido en su totalidad como una relación educativa integral, como comienzo de un desarrollo integral del hombre hacia mejores niveles de vida. Esto nos ha obligado a visualizar la situación laboral desde otra perspectiva, de verle como una alternativa para mejorar a la persona en su totalidad, en lugar de considerársele como algo negativo.

Durante el análisis de este trabajo se notaron situaciones en que se daba auge a lo humano, y sin embargo, tampoco se dejó de mencionar lo material. Estos lineamientos se manejan como complemento, pues el elemento material, no debe hacer olvidar el moral, de igual manera no

puede dejar de influir el estado de ánimo en que se encuentra el trabajador durante su jornada laboral.

Mucho se ha criticado la concepción liberalista y marxista que muestran a la máquina como centro de la empresa y asfixiante del hombre. Hoy se tiende a situar en el centro al hombre, con sus problemas, aspiraciones, méritos y defectos. El hombre tiene hoy como alternativa superar la máquina, considerando el trabajo para que ha sido construida. No basta que el operario comprenda y maneje los mecanismos de la máquina, también debe tener la capacidad de repararla y conocer los motivos de sus irregularidades. La máquina debe estar entonces, al servicio del hombre.

A este respecto, cabe mencionar que Dewey defensor de la acción, expone que la solución contra el mal del industrialismo que amenaza la personalidad del trabajador, puede extraerse del industrialismo mismo, utilizando sus técnicas y sus avances como medio para utilizar el trabajo práctico y la formación general, buscando el desarrollo de la personalidad del trabajador.

El error del industrialismo ha sido el creer que el hombre tiene el dominio de la naturaleza, sin embargo se ha dado cuenta que no posee el fin de la vida; sólo tiene un medio para alcanzar su perfeccionamiento integral usando con mayor perfección las cosas materiales.

Ha sido un error despreciar o ignorar el progreso técnico; pero más grave error ha sido estimarlo por encima de lo justo. Hay que situar al trabajo y la técnica no en un primer lugar, sino en el que le corresponda.

Desde hace algún tiempo, y con el objetivo de cambiar hacia nuevas exigencias mundiales, el sector empresarial ha venido estudiando al trabajo con un objetivo humano: formar hombres armónicamente completos. Ya no discuten si la capacitación es o no redituable o si es sólo un medio para la productividad, pues han obtenido buenos resultados con ella y han constatado su utilidad como una forma de educación. Ahora, su objetivo es de mayor alcance, trabajan para conformar acciones educativas para la formación del personal en todos sus niveles.

Lo anterior representa un cambio en la jerarquía de intereses tanto humanos como organizacionales, pues el perfeccionamiento integral del hombre exige un mayor respeto hacia los valores humanos. Así, el fin último del trabajo humano debe ser el perfeccionamiento espiritual de cada persona humana, como la amistad y el amor.

De esta manera se trabaja en la formación del sujeto por medio de acciones educativas como la capacitación y el desarrollo. Por lo tanto, si se habla de educación, se habla de pedagogía y por ende de pedagogos.

Hablar de capacitación en pedagogía, implica todo un reto para el pedagogo, sobre todo por que no se cuenta con una real fundamentación teórica que defina su lugar dentro del ámbito educativo. Muchos pedagogos han hablado sobre este campo de acción, construyendo las líneas teóricas para su inserción en la educación.

Hoy la capacitación, lejos de ser un factor de criticas y rechazos por mucho tiempo, ha avanzado al grado de ser el medio para una formación integral tanto técnica, profesional y humana.

El trabajar el ámbito de la empresa, es una buena experiencia y un enriquecimiento profesional para el pedagogo, pues llevar una pedagogía empresarial a las organizaciones no es tarea fácil, se requiere primeramente una cultura y una filosofía sólida, una mentalidad abierta al cambio, valores que rescaten lo humano en el trabajo y en la formación de los individuos. Una educación basada en la persona y todo lo que ella representa.

Si el objetivo de la educación, es ayudar al individuo a desarrollar todo su potencial y convertirse en un ser humano completo, entonces, éste debe dejar de ser un objeto de uso para la economía ( como se ha venido haciendo todo este tiempo), para pasar a educarse en el plano del carácter, de la personalidad, de la moral y de la responsabilidad social.

Esta propuesta de llevar la pedagogía a la empresa por medio de la capacitación y el desarrollo, propone revalorizar la formación del ser humano desde sus primeras facetas, desde los primeros niveles educativos, enseñando no sólo para saber sino para la vida. La mejora continua en educación básica contribuye a alcanzar objetivos de otra índole, como fomentar valores y actitudes que tiendan a una realización personal en función de un bien común.

Se hace hincapié, en que las universidades colaboren primeramente para el desarrollo integral del hombre, a través de una transmisión de cultura universal, científica, tecnológica, política, y social; pero sobre todo, moral. Asimismo, orientar desde la universidad a los alumnos hacia la productividad y el mundo de trabajo, vinculación

universidad - empresa. En sí, que la escuela constituya un punto de contacto, de encuentro y de entendimiento entre los hombres.

Ya en el área laboral, en el presente trabajo se habló sobre las competencias laborales, sobre la calidad total, la productividad, etc; de todo ello deduzco que si no se buscaran afanosamente en la empresa, esta no existiría como tal. La propuesta de incluir la pedagogía en la empresa pretende no caer de nuevo en círculo vicioso del industrialismo, es decir, no caer en la idea de producir para un bien meramente económico, o para explotar al trabajador. Se pretende como ya se analizó anteriormente, un trabaja perfecto y perfectible.

Enseñar a trabajar con calidad es todo un reto, como lo es mejorar el nivel de vida de quienes hacen posible esta calidad. Esto refleja la nobleza del trabajo en cuanto manifestación integral de la persona humana. De esta manera, el hombre libre no es el que se libera del trabajo, sino el que se libera mediante el trabajo.

Cabe mencionar, la satisfacción que deja el abordar la pedagogía desde el plano del trabajo, del trabajador y de la empresa, ya que en este terreno se rescata el vínculo teoría - práctica, pensamiento y acción. La enseñanza teórica y técnica no llega a ser completa si no transforma el saber en un saber hacer; pues a partir del hombre que piensa hay que formar al hombre que actúa. Todo lo anterior enriquece la labor del profesional de la educación.

El hablar de la empresa como una institución social y educativa al inicio de esta investigación, reflejaba una manera diferente de conceptualizar el trabajo, y de esta manera se pensaba en una buena

forma de educar a la persona. Este tema tan amplio y tan ambicioso en sus planteamientos se veía lejos de ser aplicado en empresas mexicanas, sobre todo en materia de humanismo. Sin embargo, esta propuesta tiene miras a alcanzar objetivos concretos, que aunque no se determinan en su totalidad, si ofrecen la posibilidad de resultados a futuro. El esfuerzo es continuo y de todos, el mayor reto y la mayor satisfacción para las empresas mexicanas que trabajan bajo estos conceptos pedagógicos, son principalmente el obtener día a día un mejor personal, gente comprometida con y por su trabajo.

Al principio de estas conclusiones, hablamos sobre los avances y retrocesos que el industrialismo había dejado, como la despersonalización del trabajador contra los grandes avances tecnológicos que facilitaban los trabajos humanos. De igual manera, en una propuesta de pedagogía empresarial, de humanismo empresarial, se prometen avances en materia educativa, en formación integral, en capacitación para la personalidad. Pero también, se muestran limitantes.

Una de las limitaciones se encuentra en la mentalidad de empresarios, en su carente ética profesional, y la falta de una cultura empresarial para contribuir a un cambio en todo el contexto organizacional. Una empresa que no cuente con valores sólidos que rijan su trabajo diario, no podrá incluir un sistema de formación para sus empleados. Un retroceso sería el seguir cuestionando si la capacitación es un gasto o una inversión, al igual que sobrestimar la técnica como

valor absoluto. Retrocedemos si no se acepta la capacitación y la educación en el trabajo como parte de la pedagogía.

Por otro lado, no se acaba con el problema de la oposición entre los aspectos económico-productivos y los aspectos pedagógico-didácticos de la capacitación, cuál tiene más peso, cuál sobresale, por que no se le ha dado su lugar y su momento; y finalmente se trata de una complementación para un fin común.

Por su parte, los mayores alcances que ha tenido la educación en el ámbito de la empresa, y que me movieron a trabajar sobre este tema se encuentran el crecimiento y expansión de grandes organizaciones, con una gran solidez, con muchos años dentro del mercado y con una filosofía acerca del factor humano que los ha llevado a mantenerse en un lugar privilegiado en el mercado. Así de esta manera, los alcances son visibles y con objetivos de mejorar.

En este sentido queda carta abierta a los directivos y empresarios, en especial a las gerencias que de alguna u otra forma determinan el rumbo que ha de tomar la organización en todas sus áreas, para contribuir a conformar una filosofía educativa con miras a la formación *integral del hombre y de la empresa* misma por medio de una pedagogía empresarial.

En esta medida tenemos mucho por avanzar y mucho que decir sobre este tema. Finalmente es tarea de pedagogos contribuir para el crecimiento de la organización y para que realmente sea en un futuro una empresa justa y humana que genere hombres y mujeres educados para el trabajo y para una vida feliz.

Muy reconocido es encontrar pedagogos en el área empresarial, estudiosos de la educación, buscando otras alternativas de su profesión, alternativas que lo hagan crecer como profesional y como persona, abrirse otros campos de trabajo, contribuir y participar para un bien común y para beneficio social. El pedagogo como agente de cambio contribuye aportando sus conocimientos sobre aprendizaje, factor humano, didáctica, educación de adultos y sobre todo valores. Es guía, orientador, teórico y práctico, y pone al alcance del hombre los medios idóneos para aprender.

Finalmente, es menester reconocer que los alcances de la pedagogía en la empresa son una excelente alternativa para formar hombres más formados y trabajos más dignos, aún cuando muchos otros factores sociales y políticos se consideran barreras. Y es en estos momentos, cuando la educación adquiere su papel de liberadora del hombre y medio para alcanzar fines más altos como el de la felicidad.

Y es también en estos momentos, cuando las tendencias actuales de la capacitación apuntan hacia avances tecnológicos inimaginables, pero más aún hacia un reconocimiento de la mano, la inteligencia y la voluntad del hombre como eje de desarrollo humano.

Entonces cuando trabajemos en el trabajo siempre bajo las condiciones de la pedagogía, podemos decir que la empresa es en la práctica y no sólo en el discurso, una empresa plenamente humana.

# BIBLIOGRAFIA

---

- ☞ AMSTRONG, Michel, Gerencia De Recursos Humanos: Integrado Al Personal y a La Empresa, Legis, Bogotá, 1991, 266 P.
- ☞ BENTLEY, Trebor., Capacitación Empresarial, McGraw-Hill, Colombia, 1993, 237 p.
- ☞ BERLO, David; El Proceso De La Comunicación: Introducción A La Teoría y a La Práctica, El Ateneo, México, 1982, 239 p.
- ☞ BONE, Diane, Griggs Rick., Calidad en el Trabajo. Guía personal de estándares profesionales, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1994, 87 p.
- ☞ CALLEJA, Tomás., La Universidad como Empresa: Una Revolución Pendiente, Rialp, Madrid, 1990, 162 p.
- ☞ CASTILLEJO, José Luis, Vázquez Gonzálo, Colom Antonio, Sarramona Jaume., Teoría de la Educación, Taurus Universitaria, Madrid, 1994.
- ☞ CHIAVENATO, Idalberto., Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, México, 1993.

- ☐ COLOM, Antonio., Sarramona Jaume, Vázquez Gonzálo., Estrategias de Formación en la Empresa, Narcea, Madrid, 1994.
- ☐ CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Porrúa, México, 1990.
- ☐ CRAIG, Robert., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo de Personal (ASTA), Diana, México, 1981, 675 p.
- ☐ DEMING, Edwards., Calidad, Productividad y Competitividad, La salida de la crisis, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992, 391 p.
- ☐ DESSLER, Gary., Organización y Administración. Enfoque Situacional, Prentice - Hall Hispanoamericana, México 1993.
- ☐ DOUGLAS, Mcgregor., El Lado Humano En Las Organizaciones, McGraw-Hill, Colombia 1994, 243 p.
- ☐ ENGELS, Federick., El Papel Del Trabajo En La Transformación Del Mono En Hombre, Distribuciones Hispánicas, México 1986, 20 p.
- ☐ FERMOSO, Paciano., Pedagogía Social: Fundación Científica, Herder, Barcelona, 1994, 409 P.
- ☐ FERNANDEZ, Arena, J. Antonio., El Proceso Administrativo, Diana, México, 1989, 248 p.

- 📖 FERNANDO COLLADO, Carlos. et. al.; La Comunicación Humana, Ciencia Social, Trillas, México, 1987, 457 p.
- 📖 FERRER, Pérez, Luis., Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Trillas, México, 1990, 203 p.
- 📖 GARCIA, Hoz, Victor (director)., La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo, Rialp, Madrid, 1994.
- 📖 GONZALEZ, Simancas , José Luís., Educación: Libertad Y Compromiso, Pamplona: Eunsa, 1992, 312 P.
- 📖 GORE, Ernesto., La Educación en la Empresa, Granica, Argentina, 1996.
- 📖 GRIEGER, Paul; La Caracterología aplicada a la Educación, Marfil, España, 1970.
- 📖 KAST, Fremont, E., Administración En Las Organizaciones, 2 A Edición, McGraw-Hill, México, 1992, 754 P.
- 📖 KOONTZ, Harol., Cyril O' Donnell, Heinz Weihrich., Administración, 3a de. McGraw-Hill, México 1985, 758p.
- 📖 LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Porrúa, México, 1992.

- ☞ LLANO CIFUENTES, Carlos., El nuevo Empresario en México, Fondo de Cultura Económica, México, 1994, 314 p.
- ☞ LLANO CIFUENTES, Carlos., El postmodernismo en la Empresa, MacGraw-Hill, México, 1994, 183 p.
- ☞ LLANO CIFUENTES, Carlos., La Vertiente Humana del Trabajo en la Empresa, Rialp, Madrid, 1990, 143 p.
- ☞ LOPEZ DE LLERGO, Ana Teresa., La Empresa y la Promoción de los Valores, Departamento de Filosofía Práctica, Universidad Panamericana, México, 1996, 35 p.
- ☞ LOPEZ DE LLERGO, Ana Teresa., La Vinculación Empresa-Universidad Por Medio Del Educador-Capacitador, Fundación Iberoamericana de Cultura, México, 1995, 23 p.
- ☞ LUTHE, G, Rodolfo; La Empresa Humana, Noriega Limusa, México, 1990, 136 p.
- ☞ MARTINEZ, Tamariz, J. Raúl., Manual de Implantación de un Proceso de Mejoramiento de la Calidad, Panorama, México, 1997, 83 p.
- ☞ MCGEHEE, William., Capacitación: Adiestramiento y Formación Profesional, Programas Educativos Limusa, México, 1986, 335 p.
- ☞ MELENDO, Tomás., La Dignidad del Trabajo; Rialp, Madrid, 1992.

- ☞ MONTES, Gutierrez, Isidoro., Desarrollo Humano Directivo., Noriega Limusa, México 1990.
- ☞ RIESGO, Menguez, Luis., Características De La Formación En La Empresa. Palabra, Madrid, 1994, 227 P.
- ☞ RODRIGUEZ, Estrada, Mauro., Administración de la Capacitación; MacGraw-Hill, México, 1991, 121 p.
- ☞ RODRIGUEZ, Estrada, Mauro.; La Psicología del Mexicano en el Trabajo. McGraw-Hill / Interamericana de México, México, 1995.
- ☞ SANDIN, Celestino; Técnica de la educación, Marfil, España, 1980.
- ☞ SENLLE, Andrés., Calidad y Liderazgo; ICFYDE Centro de Desarrollo de la Calidad Total. Gestión 2000, Barcelona, 1992, 191 p.
- ☞ SILICEO, Alfonso., Capacitación y Desarrollo de Personal; 2a de. Limusa Noriega, México, 1991, 151 p.
- ☞ WENDELL, L. Freuch., Administración de personal, Desarrollo de Recursos Humanos; Limusa, México, 1986.

## REVISTAS CONSULTADAS

- ☞ CARBONELL, Huburo, Dolores., Capacitación, Despropósito del Propósito; Expansión, Octubre, No. 14, 1992, pág. 115-119.
- ☞ Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo; Capacitación y Desarrollo: Umbrales del siglo XXI, Memorias AMECAP, Octubre de 1997, México.
- ☞ GARZA, Caballero, Manuel., La Capacitación y Adiestramiento en el y para el Trabajo del Municipio; Estudios Municipales, Vol. 1, No. 2, 1985, pág. 21-39.
- ☞ GOMEZ, Hernández, Luis; Liderazgo Gerencial, en Administrare Hoy, Edición Latinoamericana, año IV, No.41, Septiembre 1997.
- ☞ ITESM., El Ejecutivo Mexicano En El Entorno De La Competitividad Internacional, Korn / Internacional, Monterrey, N.L, México, 1995.
- ☞ KAHAN, Ari., Empresario y Empleado, Capacitarse o Desaparecer; ISTMO, Marzo- Abril, No. 211, 1994, pág. 14-18.
- ☞ LAVIELLE, B., Relaciones Laborales, La Hora de la Modernización; Expansión, Abril, Vol. 24, No. 614, 1993, pág. 80-90.

LOPEZ, Martínez, Prudencio., La Productividad y la Capacitación; Mercado de Valores; Abril, Vol. 40, No. 117, 1980, pág. 418-420.

OCEJO, Moreno, Jorge., El Postgrado Y Su Vinculación Con El Sector Empresarial, OMNIA, Dic. Vol. 7, No. 21, año 90.

PALAVICINI, Esponda, Jaime., Como Incrementar la Eficiencia de la Capacitación en la Empresa; Alta Dirección, Marzo-Abril, Vol. 2, No. 2, 1990, pág. 5-7.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000.

PLIEGO, María., Tarea Pedagógica Urgente, ISTMO, NO. 170, May - Jun. 1987, 56 - 59 pág.

PROGRAMA DE EMPLEO, CAPACITACIÓN Y DEFENSA DE LOS DERECHOS LABORALES 1995-2000; Diario Oficial de la Federación, Organo del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Enero, Tomo DXX, No. 4, 1997.

SIMPOSIUM EN D. O. "La Sociedad del Conocimiento y el Desarrollo de Recursos Humanos" Memorias INESPO 97.

Sistema de Información para el Liderazgo Competitivo. Centro para la Calidad Total y la Competitividad. Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, Marzo de 1995.

📖 Sistema de Adiestramiento y Capacitación. Asesoría Internacional en Competitividad Organizacional.

📖 VILLALOBOS, Torres, Marveya., Lo Virtual, en ,Algo Más, Revista Universidad Panamericana, agosto, 1997.

