



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO:  
PROCESO FORMATIVO EN LA EMPRESA Y  
CAMPO DE ACCIÓN PEDAGÓGICA**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

PRESENTA:

**ROCÍO RUIZ PACHECO**

ASESORA: MTRA. RUTH GARCÍA DELGADO

CIUDAD UNIVERSITARIA

MÉXICO D.F. 2011



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.

## **Agradecimientos**

*A Dios, por darme el gozo de vivir el primer peldaño de mi carrera profesional*

*A mi madre, por ser mi amiga y apoyo incondicional*

*A mis sinodales y amigos por su paciencia y sus valiosas aportaciones*

*Y especialmente a mi padre para que allá, donde él está en paz, reciba este escrito como fruto del cariño y apoyo que me dio en vida.*

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO 1. La empresa mexicana: actores, elementos y el desarrollo profesional .....	9
1.1 La empresa mexicana y sus actores.....	9
1.1.1 ¿Qué es una empresa? .....	9
1.1.2 Teoría de empresa.....	17
1.1.3 Concepto de Trabajo .....	19
1.1.4 Concepto de Empleador .....	21
1.1.5 Concepto de Trabajador .....	22
1.2 Concepto de Desarrollo Profesional.....	24
CAPÍTULO 2. El pedagogo: profesional de los procesos formativos .....	31
2.1 Pedagogía, Educación y Formación .....	32
2.2 La formación como proceso de desarrollo humano .....	42
2.3 Andragogía: Educación para adultos .....	45
CAPÍTULO 3. Un vínculo entre la empresa y el pedagogo: la capacitación.....	48
3.1 ¿Qué es la capacitación?.....	48
3.1.1 Antecedentes y fundamentación legal de la capacitación en México .....	48
3.1.2 Concepto de Capacitación.....	57
3.1.3 El Proceso de Capacitación.....	62
3.2 La capacitación como proceso formativo en la empresa mexicana.....	65
3.2.1 ¿Qué es un proceso formativo?.....	66
3.2.2 La capacitación desde el enfoque humanista: diferencias según el tamaño de las empresas .....	69
3.2.3 Beneficios de la capacitación para la empresa mexicana.....	73
3.3 El papel del pedagogo en la capacitación empresarial mexicana.....	77

CONCLUSIÓN .....	87
REFERENCIAS.....	91
ANEXOS .....	96

## INTRODUCCIÓN

En el sistema neoliberal y la tendencia global en que hoy día se desenvuelven las empresas, existe poco reconocimiento a la capacitación. En este contexto, caracterizado por la sociedad del conocimiento, se ha entendido a la capacitación como promotora de máquinas humanas útiles para satisfacer las demandas del campo laboral y, exclusivamente, para elevar la calidad y eficiencia con el fin de mejorar la productividad de las empresas.

Sin embargo, la capacitación es un proceso formativo que busca, en lo individual el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, y en lo general el logro de los objetivos de la empresa a la que pertenecen.

Por tanto, la inquietud por este tema surge de la incomodidad que me causa el identificar la monotonía en la que declina la capacitación en el ámbito empresarial, al buscar alcanzar objetivos a muy corto plazo, planteados para mejorar la eficacia y eficiencia de procesos de producción, dándole un escaso o nulo seguimiento que garantice el enriquecimiento del capital intelectual con el que cuentan sus trabajadores.

También resulta penoso detectar que algunas organizaciones empresariales caen en el juego de plantear y aplicar la capacitación tan sólo por cumplir un engorroso trámite legal y administrativo, el cual justifican en un llenado y registro de múltiples formatos ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, únicamente con la intención de cubrir la obligación que imponen las leyes mexicanas de brindar capacitación a los empleados, misma que resulta deficiente al perder el verdadero sentido de beneficiar al trabajador.

Particularmente, la capacitación en el trabajo es la actividad educativa llevada al terreno laboral para propiciar el desarrollo de aptitudes, actitudes, habilidades y apropiación de conocimientos. Con ello se busca que los trabajadores mejoren su desempeño y productividad beneficiando a la empresa.

En este trabajo, se emplea el término trabajador, empleado y colaborador de manera indistinta al hacer referencia al mismo sujeto que, independientemente del puesto y/o nivel jerárquico que ocupe en la empresa, es un individuo con un referente teórico particular, que desempeña una o varias labores determinadas dentro de una organización y requiere de capacitación para su desarrollo profesional y laboral.

Es por ello que el propósito de éste trabajo es identificar a la capacitación en el trabajo, específicamente en el ámbito empresarial, como un proceso formativo de intervención pedagógica que fomenta el desarrollo profesional de los trabajadores de la empresa.

El tipo de investigación a realizar es descriptiva a partir del enfoque humanista y la teoría de las relaciones humanas, aunado a la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow.

El trabajo está estructurado en tres capítulos. En el primero se plantea el contexto en el que tiene lugar la capacitación en el trabajo, me refiero a la empresa mexicana. Describo sus generalidades, características, tipología actores y elementos, así como el concepto de desarrollo profesional el cual sustento desde la teoría de necesidades humanas de Maslow.

En el segundo capítulo se describe al pedagogo como el profesional de la educación, para efectos de este trabajo, enfocado a los procesos formativos; se describen los conceptos de Pedagogía, Educación y Formación, así como los principios de Andragogía para fundamentar el aprendizaje en los adultos y encausar el carácter de proceso formativo de la capacitación.

Por último, el tercer capítulo comprende, los antecedentes de la capacitación que conducen a su fundamentación legal actual. Acto seguido, se desarrolla el concepto y proceso de capacitación, concibiéndolo como un proceso formativo de intervención pedagógica en el ámbito empresarial y, grosso modo, el rol que desempeña el pedagogo en la capacitación empresarial mexicana.

## **CAPÍTULO 1. La empresa mexicana: actores, elementos y el desarrollo profesional**

Actualmente los diversos factores que influyen en la conformación de organizaciones sociales, como lo es el sistema neoliberal y la tendencia global, han generado la conformación de un particular ente social denominado empresa<sup>1</sup>.

En todo el mundo, existe una gran cantidad de empresas con sus respectivas peculiaridades; para efectos del presente trabajo se consideran las características de las empresas mexicanas.

### **1.1 La empresa mexicana y sus actores**

#### **1.1.1 ¿Qué es una empresa?**

Una empresa, es un organismo integrado por personas, bienes materiales, recursos naturales, y aspiraciones comunes, para la producción o transformación de bienes y/o prestación de servicios, con el objetivo de obtener una utilidad o beneficio económico y, al mismo tiempo, satisfacer una o varias necesidades presentes en la sociedad.

"La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cabe señalar que la empresa no surge en la actualidad, tiene todo un antecedente histórico, sin embargo en el presente trabajo menciono su concepto general y las características que la definen como tal en México.

<sup>2</sup> Cfr., ZVI Bodie y Robert C. Merton, *Finanzas*, 2003, p.4.



Toda empresa está regida bajo las características del grupo social y económico de la cual forma parte, de ahí el hacer mención del sistema neoliberal y la tendencia global en la que México se encuentra inmerso hoy en día.

(...) legitimación significa que la empresa encuentra “su lugar” dentro del sistema social global que pertenece y del que depende. (...) el consentimiento racional de las partes implicadas refiere al concepto de auto-obligación, es decir, el sentido de una adhesión racional a las normas que establecen el funcionamiento empresarial.<sup>3</sup>

La globalización refiere a la integración de las economías a través de la liberación de los intercambios comerciales, mismos que impactan fuertemente a la sociedad en general;<sup>4</sup> es una tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

Aunado a ello está el sistema neoliberal, conocido también como el nuevo capitalismo, “se presenta como un conjunto de políticas de *libre mercado* que fomenta la libertad del consumidor y que aparentan hacer un servicio a los pobres”<sup>5</sup>. La combinación de ambos aspectos, la tendencia global y el sistema neoliberal, influyen en la conformación de la sociedad actual denominada: sociedad del conocimiento.

La sociedad de conocimiento se constituye a raíz del acelerado avance tecnológico y científico y se basa en la productividad de los sujetos poseedores de conocimiento.<sup>6</sup>

No es objeto de este trabajo enunciar cada una de las implicaciones económicas y sociales de la globalización y del sistema neoliberal, sin embargo es necesario mencionar que determinan el contexto que rodea, actualmente, a la empresa.

---

<sup>3</sup> Cfr. CORTINA Adela, *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*, 1994, p. 131.

<sup>4</sup> LARIOS Santillán Héctor, “La dimensión humana y productiva del trabajo en la empresa”. En: *Emprendedores*, 1995, p. 3.

<sup>5</sup> Cfr. CHOMSKY Noam, *El beneficio es lo que cuenta; neoliberalismo y orden global*, 1999, p. 11

<sup>6</sup> Cfr., ROSZAK Theodore, “Los hijos de la tecnocracia,” En: *El nacimiento de una contracultura*, 1981, p. 22.

En ese escenario, el principal objetivo de la empresa mexicana es generar ganancias monetarias a través de la eficiencia y productividad de sus procesos de producción, llevando a la satisfacción de necesidades sociales.

Hoy en día la nomenclatura que se le da a la empresa es la de *empresas de negocios*, entendiendo por negocio la producción de bienes y servicios para venderlos.<sup>7</sup> Sin embargo, es en la sociedad de conocimiento donde la empresa toma un sentido diferente ya que no sólo debe concentrarse en la producción de bienes y servicios con fines económicos, sino también necesita ocuparse en la producción de bienes intangibles –como el conocimiento- para propiciar trabajadores íntegros y proactivos para la empresa, lo cual será posible a través de la capacitación.

Toda organización humana, en este trabajo de manera particular la empresa, posee una cultura<sup>8</sup> peculiar la cual es producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos, es decir, cada empresa desarrolla una “personalidad” determinada.

Por tanto, es necesario concebir a la empresa como una institución capaz de tomar decisiones, es decir, como un conjunto de relaciones humanas que tiene una finalidad determinada; “(...) es una institución socioeconómica que tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad, es decir, con los consumidores, accionistas, empleados y proveedores”.<sup>9</sup>

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 en ella participan, elevar el nivel de valoración del capital humano y contribuir a mejoramiento de la sociedad en su conjunto y del país en general.

---

<sup>7</sup> Cfr., ZVI *Op. cit.*, p. 6.

<sup>8</sup> *Vid infra*, p. 75.

<sup>9</sup> Cfr., *Ibíd.*, p. 81.

“Las empresas están integradas, básicamente, por bienes materiales, hombres y sistemas, y pueden ser estudiadas desde el aspecto económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto”.<sup>10</sup> Sus principales elementos son:

- **Infraestructura:** Refiere al terreno o espacio físico en donde se ubica la empresa
- **Capital Humano:** Refiere a los sujetos que desempeñan un trabajo<sup>11</sup>, ya sea manual y/o intelectual; alude a sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- **Recursos materiales y naturales *inputs*:** Refiere a los insumos que requiere la empresa para la fabricación de los productos o el otorgamiento de los servicios que brinda a la sociedad.
- **Productos o servicios *outputs*:** Refiere al resultado que genera y ofrece la empresa a la sociedad.
- **Capital financiero** todos aquellos recursos o medios líquidos<sup>12</sup> con que cuenta la empresa para abordar todas las inversiones necesarias para su normal funcionamiento.

En el segundo capítulo de este trabajo, se ahondará en la importancia de fortalecer el capital humano con el que cuenta la empresa.

Continuando con las características de las empresas, pueden ser clasificadas fundamentalmente, según su estructura jurídica, su actividad, a la titularidad privada, pública o mixta de su capital y a sus dimensiones.

---

<sup>10</sup> REYES Ponce Agustín, *Administración de empresas: teoría y práctica*, 1966. p.75.

<sup>11</sup> *Vid infra*, p. 18. Entiéndase por trabajo el esfuerzo que realizamos las personas para crear bienes o prestar servicios dentro de una organización. Incluye tanto el trabajo físico como el intelectual. Dentro de este factor productivo se incluye tanto el trabajo que desarrolla el empresario, que será quien coordine los recursos materiales y humanos de la empresa, como el trabajo que desarrolla el resto de los trabajadores.

<sup>12</sup> Se denomina así a los recursos monetarios con los que la empresa posee.

*Según su forma jurídica*

**Empresas individuales:** Aquellas conformadas por una sola persona, encaminada a la producción de bienes y servicios para el mercado.

**Sociedades:** Formadas por dos o más personas; a su vez se clasifican en: Civil, Mercantil, Colectiva, Comanditaria, Anónima, Responsabilidad limitada, Cooperativas y de Economía social. Cada una de estas posee sus propias características.<sup>13</sup>

*Según el sector de actividad:*

**Empresas del Sector Primario:** Se refiere a aquellas, cuyo elemento básico se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, entre otros.

**Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima, por ejemplo: empresas de construcción, textiles, fábricas, entre otras.

**Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

*Según la propiedad del capital<sup>14</sup>*

Se refiere a los sujetos o entidades propietarios de los recursos que dan origen a la empresa. Se clasifican en:

---

<sup>13</sup> MUR Asunción et. al, *Seminario de Profesores de Economía y organización de las empresas*, (10, Enero, 2011) p. 26 Disponible en:

[http://iestamar.educa.aragon.es/economia/Apuntes\\_EconEmpresa\\_Aragon.pdf](http://iestamar.educa.aragon.es/economia/Apuntes_EconEmpresa_Aragon.pdf)

<sup>14</sup> Se denomina así al conjunto de bienes o derechos que la empresa tiene y que se incluyen dentro de su patrimonio. El capital está formado tanto por los bienes inmuebles (terrenos, edificios, medios de transporte) como por los bienes muebles (refiere al capital financiero como dinero, bonos y acciones, así como al capital técnico formado por los instrumentos que se utilizan para la producción).

**Empresa Privada:** Es aquella cuyo capital proviene de particulares.

**Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, éstas pueden ser:

- LOCAL: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- PROVINCIAL: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país
- REGIONAL: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- NACIONAL: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación<sup>15</sup>

**Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

*Según su tamaño:*

**Micro empresas:** Responden a las demandas concretas de los consumidores: Crear los productos y servicios, generar empleos y contribuir al crecimiento económico.

**Pequeñas empresas:** Incluye las características de la micro empresa, pero a su vez se diferencia ya que las funciones de planeación financiera pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.

**Medianas empresas** Tienen mayor acceso a fuentes de financiamiento, poseen una mayor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialistas.

**Grandes empresas**

En México, es muy usual agrupar a las pequeñas y medianas empresas en un solo rubro denominado PyMES<sup>16</sup>. Las pequeñas y medianas empresas contribuyen a elevar

---

<sup>15</sup>THOMPSON Iván. Tipos de empresa. (Diciembre 2007). Disponible en:  
<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

el nivel de ingresos de la población al crear un mecanismo de retribución entre sus socios y trabajadores. De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos a la sociedad.

En la siguiente tabla se especifican las características de cada una de ellas:

Estratificación <sup>17</sup>				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Industrial	De 1 a 30	Hasta \$4	4.6
	Servicios	De 1 a 20		
	Comercio	De 1 a 5		
Pequeña	Industrial	De 31 a 100	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Servicios	De 21 a 50		
	Comercio	De 6 a 20	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Industrial	De 101 a 500	Desde \$100.01 hasta \$250	250
	Servicios	De 51 a 100		235
	Comercio	De 21 a 100		
Grande	Industrial	501 ó más	Desde \$500.01 a más	250 ó más

**Tabla 1. Tabla para clasificar una empresa<sup>18</sup>**

<sup>16</sup> A nivel internacional existen diferentes clasificaciones de la PYME dependiendo de las características de la industria del país de que se trate y de su política económica.

<sup>17</sup> Cfr., RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*, 2007, p. 16.

<sup>18</sup> De acuerdo al Diario Oficial de la Federación. (3, Octubre, 2010) Disponible en: <http://dof.gob.mx/index.php>

Generalmente en las empresas medianas y grandes, existe un área o departamento que recibe el nombre: de *Recursos Humanos*, *Administración de personal*, *Comunicación interna*, o bien, *Desarrollo de personal*, entre otros, cuyo objetivo es el mejoramiento del desempeño del personal y de sus aportaciones a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. En el presente trabajo, se denomina a esta área *Desarrollo de Personal*. “Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, y motivar, es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes, de lo contrario, es posible que la organización empiece a perderlo o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción”.<sup>19</sup>

Sin importar el tamaño, giro o estructura de la empresa, es necesario propiciar una compatibilidad de intereses entre ésta y los individuos que en ella colaboran. Si se satisfacen las necesidades del personal de la empresa, por ejemplo, una remuneración digna y adecuada al puesto y desempeño de actividades, prestaciones de ley: tiempo de comida, vacaciones de acuerdo al tiempo que ha laborado en la empresa, además de bonos de productividad y/o de puntualidad con el fin de incentivar y motivar al trabajador, -entre otros- en conjunto ello derivará en el mejoramiento de la productividad y eficiencia del personal, beneficiando a la empresa en general, y por ende a la sociedad.

Los elementos y características que definen a las empresas mexicanas hoy día se originan a partir de años de evolución del trabajo en la sociedad, por ello en este trabajo se toma como punto de referencia la teoría de las relaciones humanas con el enfoque humanista y así argumentar la necesidad de retomar la importancia de mirar a las personas como seres humanos que forman parte del entramado social que es la empresa.

---

<sup>19</sup> Cfr., WERTHER, *Administración de personal y recursos humanos*, 1995, p.11

### 1.1.2 Teoría de empresa

El enfoque humanista aparece con la teoría de las relaciones humanas, también llamada escuela humanística de la administración<sup>20</sup>, en los años treinta. Éste enfoque promueve el énfasis en las personas que trabajan o participan en las organizaciones, lo que denota una preocupación por el hombre y su grupo social.

La aportación de las ciencias sociales, particularmente la psicología del trabajo, se orientó al análisis del trabajo y la adaptación del trabajador al trabajo, así como la adaptación del trabajo al trabajador.<sup>21</sup>

En el caso de la adaptación del trabajador al trabajo el objetivo era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante; ello llevó a temas como la selección de personal, la orientación profesional, y los métodos de aprendizaje en el trabajo.

En tanto, en la adaptación del trabajo al trabajador, la atención se dirigía hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, al estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, el liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La Teoría de las Relaciones Humanas fue desarrollada por Elton Mayo<sup>22</sup> a través de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne<sup>23</sup>, en oposición a la Teoría clásica de la administración. “Surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.”<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales como la psicología, específicamente, la psicología del trabajo.

<sup>21</sup> *Cfr., Ídem*, p. 113.

<sup>22</sup> Influido por las ideas de John Dewey y Kurt Lewin.

<sup>23</sup> Llevado a cabo entre 1927 y 1932 en una fábrica textil próxima a Filadelfia, Estados Unidos.

<sup>24</sup> CHIAVENATO Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 2002, p. 118.



Las cuatro principales causas que dieron origen a la Teoría de las Relaciones Humanas fueron:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración<sup>25</sup>
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin; y
4. Las conclusiones del experimento de *Hawthorne*

Haré mención de las conclusiones del experimento de *Hawthorne*, considerándolo como elemento base para la consolidación de la Teoría de Relaciones Humanas dado que fue un parte aguas en el ámbito laboral en cuanto al desarrollo y desempeño de los trabajadores.

Mediante el experimento se demostró que:

- El nivel de producción depende de la interacción social ya que, mientras más integrado socialmente esté un grupo de trabajo, mayor será su disposición de producir.
- El comportamiento social de los trabajadores se ve influido por el grupo al cual pertenecen, es decir, no actúan ni reaccionan aisladamente.
- El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales, es decir, recompensas y sanciones sociales.
- Las ventajas de los grupos informales, desde donde la empresa pasa a ser vista como una organización social compuesta por diversos grupos sociales informales<sup>26</sup> y no sólo por grupos de organización formal estructurados y definidos por la empresa.

---

<sup>25</sup> Inicialmente la teoría de relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 128. La Teoría de las Relaciones Humanas esbozó el concepto de organización informal; la organización no sólo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

- La constitución de relaciones humanas, es decir, las acciones y actitudes resultadas de los contactos entre personas y grupos.
- La importancia del contenido del cargo, desde donde el contenido y la naturaleza del trabajo influyen en el trabajador de manera positiva o negativa directamente en sus actitudes, lo que repercute en su eficiencia y satisfacción.
- El énfasis en los aspectos emocionales.

En pocas palabras, mediante la Teoría de Relaciones humanas, se origina una nueva concepción del ser humano: el hombre social, mismo que toma diferentes características según el rol que desempeñe, el de empleador o el de trabajador.

La empresa, como equipo, está integrada por empresarios y trabajadores. Ahora bien, para poder identificar la labor que desempeñan los diferentes actores que convergen en la empresa, es necesario definir el concepto de trabajo.

### **1.1.3 Concepto de Trabajo**

Trabajo, en un sentido amplio, es toda actividad humana que transforma la naturaleza a partir de cierta materia dada. “La palabra deriva del latín *tripaliare*, que significa “torturar”; de ahí, el término pasó a indicar la idea de “sufrir” o “esforzarse”, y finalmente la de “laborar” u “obrar”<sup>27</sup>

Para sobrevivir, la sociedad necesita producir los medios de subsistencia. A esta actividad se le denomina producción social, y en ella se requiere la cooperación de todos los miembros de la sociedad. Por tanto, en un sentido económico, el trabajo implica toda tarea desarrollada sobre una materia prima por el hombre, generalmente con ayuda de instrumentos y con la finalidad de producir bienes y/o servicios.

---

<sup>27</sup> *Enciclopedia HISPÁNICA*, Volumen XIV, 1995, p. 78.

El proceso de trabajo encaminado a la producción social incluye tres elementos fundamentales: el objeto del trabajo o materia que es transformada por la actividad humana; los medios del trabajo o conjunto de instrumentos que emplea el hombre entre su actividad y la naturaleza; y la actividad humana que se ejerce sobre la materia con la ayuda de los instrumentos.<sup>28</sup> A estos tres elementos también se les conoce como naturaleza, capital y fuerza de trabajo.

El trabajo, también conocido como actividad laboral, puede realizarse en contextos organizacionales o no, y en muchas ocasiones su contexto determina la actividad laboral que en él se realiza.

Como actividad laboral se puede identificar una serie de características propias del trabajo humano:

1. Se orienta siempre hacia un resultado fuera del sujeto.
2. Todo trabajo está al servicio de una finalidad, es decir no se hace exclusivamente por la satisfacción de una sola realización, siempre implica algo que está más allá: implica distancia.
3. El trabajo, para cubrir esa distancia y resultado exige esfuerzo.
4. El trabajo requiere duración y perseverancia en el esfuerzo.<sup>29</sup>

“A través del trabajo, el hombre debe: desarrollarse como persona, integrarse a su comunidad, fomentar su creatividad, y favorecer su autoestima;”<sup>30</sup> también debe beneficiar económica y socialmente a la persona que lo realiza.

En el contexto de la empresa, el trabajo, está ligado a una serie de elementos que lo determinan:

---

<sup>28</sup> Cfr., *ibídem*, p. 79.

<sup>29</sup> Cfr., VELAZ Rivas José Ignacio, *Motivos y motivación en la empresa*, 1996, p. 9.

<sup>30</sup> LARIOS, *Op. cit*, p. 4.

- **Productividad:** plantea el desarrollo de las labores asignadas, de la mejor manera, con los conocimientos, el equipo e instrumentos adecuados, dentro de un agradable ambiente que incluya estímulos y motivación.
- **Competitividad:** es inherente al trabajo a partir de que todo individuo que trabaja compite con los demás que ejecutan tareas afines a las propias, así pues, todo el que produce u ofrece servicios compite con aquellos que hacen algo semejante. De ahí la importancia de generar ventajas competitivas<sup>31</sup> en lo que ofertan.<sup>32</sup>
- **Oferta:** refiere a los productos o servicios resultados tras la aplicación de esfuerzo.
- **Demanda:** alude a los productos o servicios que requiere la sociedad en el contexto en que ocurre la actividad laboral.

En síntesis, la finalidad social de la empresa es la organización del trabajo humano productivo.

#### 1.1.4 Concepto de Empleador

Desde la perspectiva de la Teoría de Relaciones Humanas el empleador puede concebirse como el dueño de la fábrica. Es manifiesto que dicho rol estaba en construcción puesto que se contraponen a la teoría clásica de la administración, donde se buscaba los máximos resultados de producción sin considerar las necesidades y motivaciones de los trabajadores.<sup>33</sup>

Ahora bien, puede existir una confusión entre el concepto de empleador y el de empresario, ya que éste último puede desempeñar el rol de dueño de la empresa, directivo, o administrador. “La figura actual del empresario es la de un órgano individual

---

<sup>31</sup> *Vid. Infra*, p. 65.

<sup>32</sup> LARIOS, *Op. cit.*, p. 4.

<sup>33</sup> Mayoritariamente esto era más evidente en las fábricas donde se llevaba a cabo el trabajo manual.

o colectivo, que toma las decisiones para la consecución de objetivos que dependen de los diversos grupos de interés presentes en las empresas”<sup>34</sup>.

El directivo también es un trabajador y por ello el ejercicio de su responsabilidad esta mediado por la libertad y la responsabilidad que ejerce en la empresa, mismos que dificultan la movilidad, la flexibilidad y la creatividad.<sup>35</sup>

Luego entonces, el concepto de empleador no puede dissociarse del concepto de trabajador puesto que, aunque el empleador posee mayor jerarquía y la posibilidad de ofertar opciones laborales, ocupa también el rol de trabajador dentro de la empresa.

### **1.1.5 Concepto de Trabajador**

Se concibe como trabajador al individuo que desarrolla y ejecuta una actividad laboral, que implique un esfuerzo para producir un resultado.

En la Teoría de Relaciones Humanas, el trabajador se percibe como una criatura social compleja que posee sentimientos, deseos y temores. A partir del apogeo de dicha teoría, se justificó que no se puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos.<sup>36</sup>

Cuando la persona es tratada como cosa, se pierde todo sentido humano, lo que genera descontento que se refleja en la productividad, y se refleja en una baja considerable de los resultados requeridos por la empresa y para la sociedad.

Los trabajadores no reaccionan como individuos aislados frente a la administración, a sus decisiones, normas, recompensas, castigos, sino como miembros de grupos sociales cuyas actitudes se hallan influenciadas por códigos de conducta grupal. “La

---

<sup>34</sup> CORTINA, *Op. cit.*, p. 73.

<sup>35</sup> *Cfr., Ibídem*, p. 117.

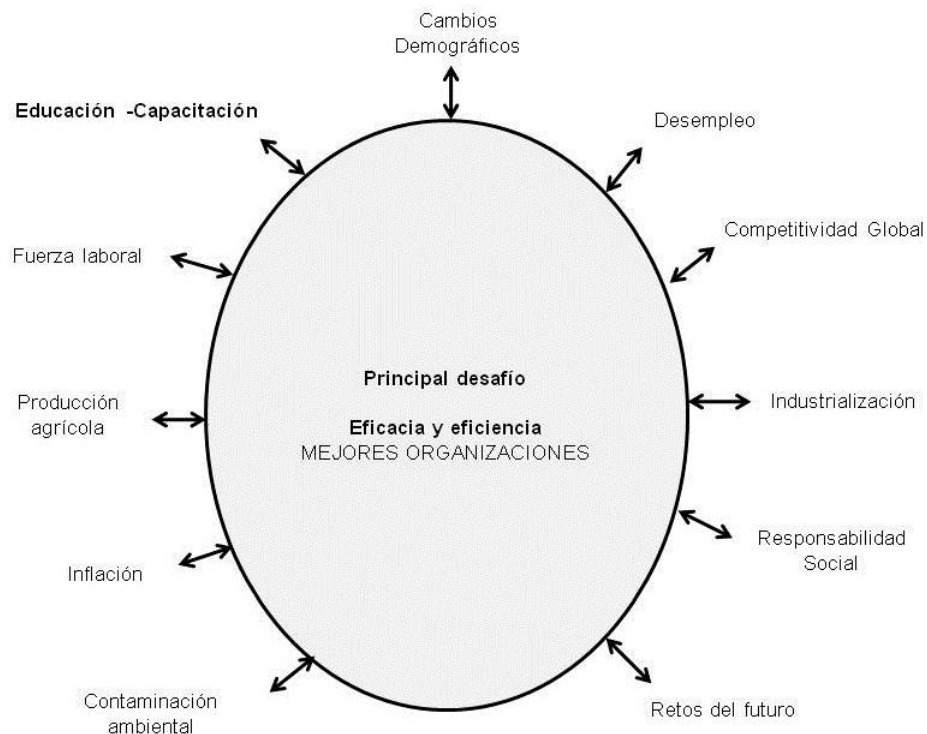
<sup>36</sup> *Cfr., CHIAVENATO, Op. Cit.*, p. 13.

amistad, y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización.”<sup>37</sup>

La colaboración humana está determinada por la organización informal más que por la organización formal. La colaboración es un fenómeno estrictamente social, no lógico, tomado por completo de códigos sociales, convencionalismos, tradiciones, expectativas y modos rutinarios de reaccionar ante las situaciones.

Cuando las empresas se centran en la persona, se fomenta en mayor medida el desarrollo de la misma, así como el trato digno y justo.

Los países en desarrollo, tal es el caso de México, se enfrentan a múltiples demandas económicas, laborales, y culturales que se ilustran en el siguiente esquema:



**Esquema 1. El principal desafío de las organizaciones**<sup>38</sup>

<sup>37</sup> *Ídem.*

<sup>38</sup> WERTHER, *Op. cit.*, p. 9.

Uno de los principales desafíos hoy en día es lograr que las empresas, como organizaciones humanas, mejoren reconsiderando el *para qué* de su existencia. Por ende, es necesario que todos aquellos que se involucren en ellas, en menor o mayor medida, colaboren para hacerlas cada día más eficientes y eficaces<sup>39</sup> y así incrementar su productividad para el logro de su ejercicio en servicio de la sociedad.

## 1.2 Concepto de Desarrollo Profesional

### ***Desarrollo***

A partir de la definición de la Real Academia de la Lengua, entiéndase desarrollo como la evolución progresiva hacia mejores niveles de vida. Es una tendencia dinámica que implica mejoras en las personas a través de la apropiación de conocimientos.

El desarrollo refiere a un proceso de transformación que engloba múltiples ámbitos sociales que fomentan la adaptación de las personas en los diferentes ámbitos en los que participan. Tal es el caso de la educación, la formación, la enseñanza, la capacitación, la instrucción, entre otros.

En los trabajadores, el desarrollo implica una transformación, es decir, cambios que ocurren con el crecimiento y la experiencia en un contexto determinado, en el caso de este trabajo, en la empresa.

### ***Profesión***

La profesión es una actividad humana que surge a partir de la necesidad social de estructurar y segmentar el conocimiento y su ejercicio, por lo cual, socialmente tiene

---

<sup>39</sup> **Eficaz:** significa lograr la producción de bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. **Eficiente:** implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios.

posibilidad de ser legitimada a través de una institución, puesto que se basa en la conformación de un campo disciplinar y la ejecución técnica de su conocimiento.

Dicha actividad es ejercida por un conjunto de personas –colegas– que persiguen las mismas metas, utilizando métodos, conocimientos, habilidades, tradiciones, costumbres y prácticas en común, instituyendo de esta manera el carácter de la misma, su *ethos* profesional.<sup>40</sup> Hoy día, al ser valorada como una actividad especializada, también se le atribuye la característica de poder ser remunerada.

A continuación describo la Teoría sobre la motivación humana de Abraham Maslow, para consolidar y sustentar el término de desarrollo profesional.

### ***Desarrollo Profesional: Referencia a la Teoría sobre la motivación humana de Maslow***

En 1943 Abraham Maslow formuló la propuesta de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre las va satisfaciendo, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

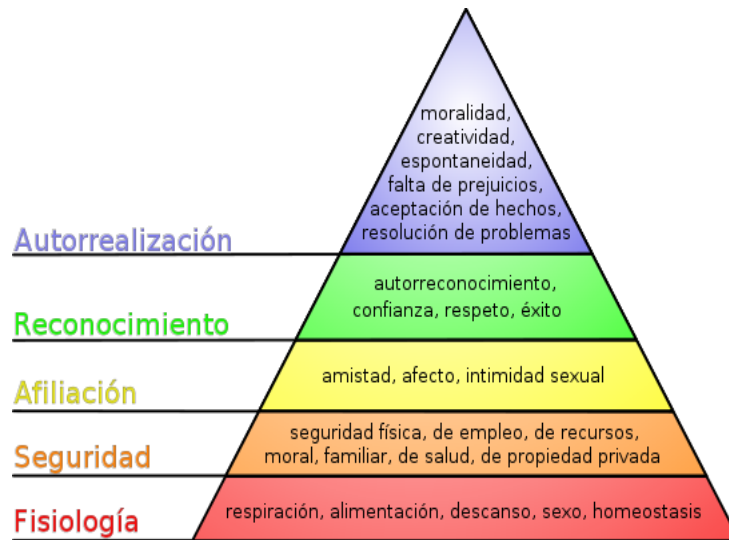
Se identifican 5 niveles. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Cfr. CORTINA Adela y Jesus Conill, *10 palabras claves en ética de las profesiones*, 1994, p. 14.

<sup>41</sup> MASLOW Abraham, *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*, 2005, p. 24.





**Esquema 2. Pirámide de la jerarquía de las necesidades humanas (Maslow)**

En la base de la pirámide, es decir el primer nivel, están las **Necesidades fisiológicas** las cuales son básicas para mantener el equilibrio del cuerpo humano. Las más evidentes son: la necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse; la necesidad de mantener el equilibrio del pH, la temperatura corporal, la necesidad de dormir, descansar, y eliminar los desechos del cuerpo así como la necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

En el siguiente nivel de la pirámide se encuentran las **Necesidades de seguridad**. Surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido. Dentro de ellas se encuentran: la seguridad física, de salud, la seguridad de empleo, de ingresos y recursos, así como la seguridad moral, familiar, y de propiedad privada.

A mitad de la pirámide, en un tercer nivel, están las **Necesidades sociales de amor y de pertenencia**. Se relacionan con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación.

El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales.

Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

En el cuarto nivel de la pirámide están las **Necesidades de estima, y reconocimiento**, donde Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La **estima alta** concierne a la necesidad del respeto a uno mismo; incluye sentimientos de confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La **estima baja** concierne al respeto por parte de las demás personas. implica la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

En la cima de la pirámide se encuentra la **Autorrealización**. Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: “motivación de crecimiento“, “necesidad de ser” y “auto-realización”.

Refiere a las necesidades más elevadas de los seres humanos, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a esta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto. Comprenden aquellos continuos deseos de llenar potenciales, a “ser todo lo que pueda ser”. Es una cuestión de ser el más completo; de estar auto-actualizado.

La generalización de Maslow surgió por la selección de cierto tipo de personas a las cuales admiraba y consideraba estupendas pero al descifrar las características comunes entre ellos, llegó a que eran pertenecientes solo a culturas occidentales escogidas y con toda clase de prejuicios. “gente mayor que había vivido la mayor parte de su vida a todas luces y éxito”.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> MASLOW Abraham, *La personalidad creadora*, 1990, p 69.

Los cinco niveles de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow no se cubren al 100%, es decir, no existen estándares que indiquen según determinado tiempo o a partir del cumplimiento de ciertas metas, que los seres humanos logran cubrir por completo cada nivel de necesidades para ascender al siguiente.

Lo anterior no implica desconocer las necesidades jerarquizadas por Maslow, mismas que indiscutiblemente son necesidades humanas. Resulta pertinente señalar que los seres humanos pasan, constantemente, de un nivel a otro de la pirámide en el transcurso de sus vidas.

“La realización humana siempre se alcanza actuando en la forma más inteligente que se pueda, nunca dejándose llevar por el impulso más fuerte que experimentamos en un momento dado”.<sup>43</sup>

Entonces, entiéndase por desarrollo profesional la transformación de los sujetos a través de la apropiación de conocimientos, la modificación de actitudes y la aplicación de nuevas aptitudes y habilidades mediante la adquisición de experiencias en la toma de decisiones de su proceso de vida.

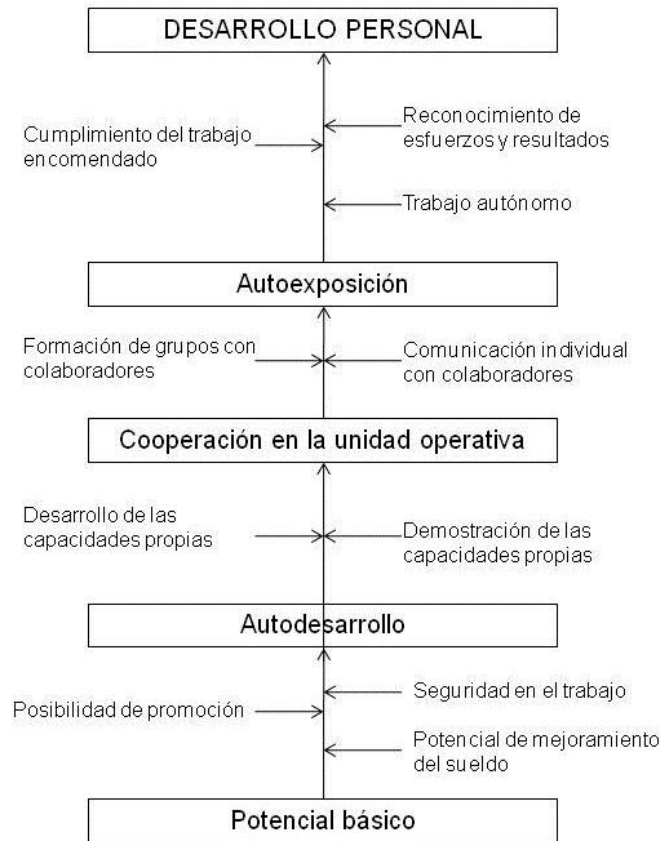
En toda empresa, la productividad, y calidad de los servicios y/ o productos que ofrece, está directamente relacionado con el desarrollo profesional de sus colaboradores ya que son ellos quienes constituyen el capital humano de la empresa, haciéndolos el elemento vital que determinará el crecimiento o extinción de la organización empresarial.

Es fundamental que las empresas procuren el desarrollo profesional de su personal para lograr una adecuada organización del trabajo humano con el objetivo de alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización empresarial en pro de la sociedad.

---

<sup>43</sup> ELEGIDO Juan M, *Fundamentos de ética de empresa*, 1998, p. 482.

A continuación se presenta un esquema que ilustra una manera alcanzar el desarrollo personal, relacionado con el desarrollo profesional, de las personas en una organización:



**Esquema 3. Proceso de desarrollo personal (People Building)<sup>44</sup>**

En toda organización, el desarrollo profesional de las personas deriva de su potencial básico -formación educativa- aunado a una seguridad en el trabajo con posibilidad de promoción y mejoramiento de sueldo que fomente el desarrollo y demostración de sus capacidades en pro de cooperar en la unidad operativa o área empresarial en la que participa.

Lo anterior, vinculado con la integración de grupos de colaboradores en formación mediante una comunicación clara, conduce a las personas a la autoexposición, misma

<sup>44</sup> FEA Guglielmetti Ugo, *Hacia un nuevo concepto de empresa occidental: la empresa dinámica en calidad total*, p. 140.

que a través del desempeño autónomo y cumplimiento del trabajo encomendado, sumado al reconocimiento del esfuerzo y el logro de resultados, producen un trabajo colaborativo benéfico tanto para la empresa la cual eleva su productividad, como para las personas quienes alcanzan su desarrollo personal en la organización mediante una continua y sólida formación con ayuda de la capacitación.

El desarrollo profesional de los trabajadores se logra en gran parte gracias a sus experiencias así como a la capacitación específica que reciba. En el tercer capítulo se describe el concepto de capacitación y se fundamenta su carácter formativo dentro de la empresa.

Sin embargo, es imprescindible concebir a un actor que diseñe, programe, ejecute, evalúe y de seguimiento a la formación de los sujetos dentro de las empresas, con ello me refiero al pedagogo, mismo a quien se le describe como el profesional de los procesos formativos, para lo cual es necesario definir el concepto de Formación, Educación, Pedagogía, así como enunciar los principios de Andragogía en los que se sustenta el trabajo formativo con adultos, todo esto se desarrolla en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO 2. El pedagogo: profesional de los procesos formativos

*El proceso de formarse como pedagogo inicia un día,  
pero no concluye nunca.*

(Teresita Durán Ramos)

El pedagogo es un sujeto que participa como mediador en el desarrollo y aprendizaje de las personas. Es a partir del siglo XVIII cuando se le reconoce como profesional de la educación con las aportaciones de Kant, Comenio, Rousseau, entre otros.

El objetivo de este trabajo dista de ser una semblanza histórica del pedagogo, sin embargo, se puntualizan algunas aportaciones significativas en la evolución de la concepción de educación de la humanidad para entender su rol e intervención en las situaciones educativas y procesos formativos de los seres humanos.

Por su raíz etimológica, el término *pedagogo*, surge del griego *paidagogós* -en latín *paedagogus*- designaba en la antigüedad al servidor, normalmente un esclavo, encargado de “conducir al niño” a la escuela (...) su papel consistía en protegerlo contra los peligros de la calle, tanto físicos como especialmente morales. (...) la misión del pedagogo consistía en velar por el comportamiento del muchacho y en exigir de él unos modales correctos y dignos.<sup>45</sup>

En palabras de Clemente de Alejandría: “Así como los enfermos del cuerpo necesitan un médico, del mismo modo los enfermos del alma precisan de un pedagogo, para que sane nuestras pasiones”<sup>46</sup>

Para Kant resulta maravilloso imaginar que la naturaleza humana se va a desarrollar mejor mediante la educación y es posible conformar ésta en concordancia con lo humano; una buena educación es la apropiada para paulatinamente mejorar al mundo. “(...) la educación es el mayor y más difícil problema que cabe plantear al ser humano

---

<sup>45</sup> Cfr., CLEMENTE Tito Flavio, *El pedagogo*, 1988, p. 353.

<sup>46</sup> *Ibidem*, p. 43.

pues el conocimiento depende de la educación y la educación depende a su vez del conocimiento”<sup>47</sup>

Comenio propone ideas que transforman a la pedagogía en ciencia de la educación al concebir una educación universal y aporta las bases para el inicio de una modernidad en la forma de educar con el texto “Didáctica Magna”. Rousseau proclamó una necesidad y libertad corazón y razón, individuo y estado con un pensamiento sistemático en la forma que plasmó en su libro “Emilio”.

En esencia, el quehacer del pedagogo radica en el hecho educativo, por tanto, el pedagogo es el profesional de la educación que ayuda al desarrollo de la persona humana en sus áreas cognoscitiva, afectiva y de habilidades en la búsqueda de perfeccionamiento continuo.

Para identificar con mayor amplitud y claridad la labor del pedagogo en la actualidad, cómo ejerce su actividad, cuáles son sus fines y a quién va destinada su labor, es necesario definir puntualmente algunos conceptos.

## 2.1 Pedagogía, Educación y Formación

Primeramente, **Pedagogía**, tiene su antecedente en la *paideia* como ideal educativo de los griegos. Su raíz etimológica proviene del griego *paidos*, -que significa niño-, y *agein* -que significa guiar, conducir.

Es la ciencia,<sup>48</sup> reflexión crítica y sistematizada cuyo objeto de estudio es la educación. Como reflexión, la pedagogía tiende a dar sentido al conjunto de prácticas educativas,

---

<sup>47</sup> Heinrich Kanz, “Immanuel Kant”, en *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*, p.841. Disponible en: <http://www.ibe.unesco.org/publications/ThinkersPdf/kants.pdf> (10, Octubre, 2011)

<sup>48</sup> Durante varios años se ha discutido el carácter de ciencia o disciplina de la Pedagogía, tanto, que se ha desvirtuado su existencia derivando en el término Ciencias de la Educación. Sin embargo no es objeto de éste trabajo ampliar esta discusión, sino conceptualizar a la Pedagogía para justificar la existencia y actividades del sujeto que se desarrolla en ella, el pedagogo.

en respuesta a las aspiraciones de humanización y de transformación de las personas en el medio social en que se desenvuelven.

La pedagogía tiene tres campos de conocimiento: el Teleológico correspondiente al deber ser es decir, a los fines de la educación; el Mesológico que hace referencia al hacer, es decir a los medios de la educación que se guían en la didáctica; y el Ontológico que dota de carácter descriptivo a la pedagogía ya que refiere al ser, es decir, a la educación tal como se presenta en la realidad, en la vida individual y social de las personas.

La pedagogía, es la disciplina encargada de reflexionar sobre la educación -como su objeto de estudio- y el proceso educativo a fin de diseñar, dirigir y realizar intervenciones, que preservan, modifican y cambian actitudes y comportamientos<sup>49</sup> de la persona humana como su sujeto de estudio.

En cuanto a la **Educación**, cuya raíz etimológica se divide en *educare*, -significa crear, nutrir, alimentar-, y *educere* -refiere a sacar, llevar, extraer-, resulta un fenómeno vasto, complejo e integral, que implica "(...) dirección, intervención, desarrollo perfeccionamiento-."<sup>50</sup> Es un proceso permanente y dinámico que está presente en el ser humano desde que nace hasta que muere.

En esencia el sentido de la educación es humanizar a las personas. "La educación es el proceso mediante el cual el hombre o la mujer se humanizan, se transforman poniendo en juego todas sus potencialidades,"<sup>51</sup> ayudados por el resto de los miembros de la sociedad que han sido educados y fungen como guías para extraer y/o potenciar sus capacidades.

---

<sup>49</sup> Cfr, JIMENEZ Ottalengo Regina, "La pedagogía y el campo de conocimiento de la educación." En: *Revista Panamericana de Pedagogía*, 2000. p. 79.

<sup>50</sup> REZA Trosino Jesús Carlos, *Aprendizaje total en las organizaciones*, 2000. p. 60.

<sup>51</sup> DURAN Ramos Teresita, "Ser profesional de la educación". En: *Paedagogium*. 2002. p. 21.



Como objeto de estudio de la Pedagogía, la educación es el proceso que busca la integración, desarrollo y formación de los individuos para potenciar sus capacidades y va encaminado a que estos ejerzan su libertad, de manera responsable, bajo normas y valores vigentes y aceptados en la sociedad.

Existen tres campos de la educación que facilitan la acción pedagógica:

- LA EDUCACIÓN FORMAL: Refiere al proceso educativo gradual, estructurado y sistematizado que le proporciona al individuo los elementos para comprender su entorno<sup>52</sup>, es decir, al sistema educativo nacional regulado por el Estado. Contempla los niveles escolares: preescolar, básico, medio básico, medio superior y superior.
- LA EDUCACIÓN NO FORMAL: Refiere a la actividad y/o experiencia educativa organizada y sistemática<sup>53</sup>, realizada fuera del marco del sistema educativo nacional.
- LA EDUCACIÓN INFORMAL: Es la interacción que tiene el sujeto con su medio ambiente, relacionado con la familia, los amigos, las actividades religiosas y el ocio.<sup>54</sup>

Ahora bien, en el entendido de concebir como profesión a la pedagogía, retomo lo detallado en el primer capítulo respecto de este último término, en donde se explica que la profesión es una actividad humana que surge a partir de una necesidad social.

Por lo tanto, la Pedagogía es una profesión al atender la necesidad social de contar con gente especializada que intervenga en sistematizar los procesos educativos para conseguir el desarrollo integral de las personas, actuando desde y para el beneficio del contexto en el que se desarrolla.

---

<sup>52</sup> *Ídem.*

<sup>53</sup> JIMENEZ, *Op. cit.*, p. 61.

<sup>54</sup> *Cfr.* Ander-Egg Ezequiel, *Diccionario de Pedagogía*, 1999. p. 250.

Incorporando los conceptos de Pedagogía, Educación y Profesión, se define al Pedagogo como el profesional de la educación quien se especializa en el análisis estudio y reflexión de la educación así como del hecho educativo y, a su vez, funge como mediador de aprendizajes al ayudar a potenciar el desarrollo de las personas. Entendiendo al hecho educativo como la interacción, principalmente de los elementos que intervienen en la triada del proceso de enseñanza-aprendizaje: el educando, el educador y el contenido educativo.

Si bien hasta hace pocos años una de las tareas profesionales mayoritarias del pedagogo era dedicarse a la docencia y, por lo tanto, su ejercicio profesional entroncaba plenamente con esta actividad (...) resulta profundamente errónea, y es creadora de mal entendidos la alineación única “pedagogía-docencia”.<sup>55</sup>

El pedagogo es el profesional de la educación que, además de tener la habilidad docente que refiere a apoyar el logro de aprendizajes educativos<sup>56</sup> de otras personas, cuenta con la habilidad didáctica de integrar los elementos internos del hecho educativo con los elementos externos del contexto que engloba la situación educativa.

El quehacer del pedagogo consiste en analizar e intervenir en los diferentes ámbitos donde se presente el desarrollo de de los individuos a través de la educación en todos los niveles, ello incluye los procesos de planeación, organización y programación educativa tanto en escuelas como en centros recreativos, museos, empresas, asilos, por mencionar algunos, lo cual lo diferencia de cualquier otro profesionista.

Sin intención de agotarlos, algunos de los campos y áreas de actuación en los cuales se desarrolla el pedagogo son:

---

<sup>55</sup> Cfr. RIERA Romani Jordi, *Concepto de formación y profesionalización de: el educador social, el trabajador social y el pedagogo social; un enfoque interdisciplinar e interprofesional*, 1998. p. 177.

<sup>56</sup> VILLALOBOS Pérez-Cortés Elvia Marveya, *Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje*, p.72.

<p><b>EDUCACIÓN FORMAL</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Educación infantil</li> <li>2) Educación primaria</li> <li>3) Educación secundaria</li> <li>4) Educación técnico-profesional</li> <li>5) Educación universitaria y técnica superior</li> <li>6) Educación especial</li> <li>7) Educación compensatoria</li> <li>8) Educación permanente y de adultos</li> <li>9) Centros de recursos educativos</li> <li>10) Centros de profesores</li> <li>11) Equipos y servicios psicopedagógicos y sociopedagógicos</li> <li>12) Escuela de padres y madres</li> <li>13) Promoción educativa</li> <li>14) Renovación pedagógica</li> <li>15) Administración e inspección educativa</li> <li>16) Investigación educativa</li> </ol>	
<p><b>EDUCACIÓN NO FORMAL</b></p>	<p><b>a) AREA DE CULTURA INSTITUCIONAL</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Educación y A.S.C., infantil, juvenil y de adultos</li> <li>2) Centros culturales</li> <li>3) Museos</li> <li>4) Casas de juventud</li> <li>5) Medios de comunicación social (prensa, radio y televisión)</li> <li>6) Servicios de orientación pedagógica a cualquier sector de la cultura</li> <li>7) Bibliotecas</li> <li>8) Ayuntamientos</li> <li>9) Fundaciones</li> <li>10) <b>Empresas públicas y privadas. Capacitación</b></li> <li>11) Centros de orientación, información y recursos culturales</li> </ol>
	<p><b>b) ÁREA DE ASUNTOS SOCIALES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Programas y actuaciones de atención, prevención de problemáticas sociales</li> <li>2) Programas y actuaciones de atención, prevención de problemáticas sociales</li> <li>3) Protección de menores</li> <li>4) Internado de tutelares</li> <li>5) Centros de reforma</li> <li>6) Educación familiar</li> <li>7) Educación de calle</li> <li>8) Centros de prevención y asistencia sanitaria</li> <li>9) Educación para la salud</li> <li>10) Educación comunitaria</li> <li>11) Protección civil</li> <li>12) Cooperación social</li> <li>13) Centros y servicios de formación</li> <li>14) Centros y servicios de orientación, información y recursos sociales</li> </ol>

	<b>c) TRABAJO Y ECONOMÍA</b>	<b>1) Empresas e instituciones</b> 2) Desarrollo comunitario 3) Economía social <b>4) Acceso al trabajo</b> 5) Centros y servicios de formación 6) Centros y servicios de orientación, información y recursos socioeconómicos 7) Fomento y empresas turísticas
	<b>d) ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA</b>	1) Centros penitenciarios 2) Actuaciones y programas de prevención y reinserción 3) Servicios de información y orientación y programas de adopción
	<b>e) MEDIO AMBIENTE</b>	1) Educación vial 2) Educación para el consumo 3) Granjas-escuela 4) Talleres y aulas de naturaleza 5) Educación ambiental 6) Centros de interpretación ambiental 7) Parques naturales 8) Áreas de especial interés
	<b>f) OTRAS ÁREAS</b>	1) Fuerzas armadas 2) Iglesia 3) Organizaciones no gubernamentales 4) Etc.
<b>EDUCACIÓN INFORMAL</b>		1) Interacción con la familia (primer círculo social) 2) Interacción con amistades, conocidos. 3) Interacción con clubes, asociaciones <sup>57</sup>

**Tabla 2. Campos y áreas laborales del pedagogo<sup>58</sup>**

De los campos y áreas de acción descritas, resalté algunos campos del ámbito de la Educación no formal, en la que se ubica la capacitación como actividad formativa. Está el campo de *Área de Cultura Institucional* por su relación con la actividad del pedagogo en las empresas públicas y privadas mediante la capacitación. También el campo de *Trabajo y economía*, en relación con la actividad del pedagogo en *Empresas e instituciones*, *Empresas públicas y privadas* por ser las áreas relacionadas con el contexto de la capacitación, para efectos de este trabajo, la empresa, así como el área de actuación del pedagogo respecto del *Acceso al trabajo*, por su relación con la capacitación para y en el trabajo, siendo elementos de interés para el tema en cuestión.

<sup>57</sup> RAMÍREZ Toledo, Antonio. "Vida y profesión del pedagogo". En: *Paedagogium*. 2006, p. 19.

<sup>58</sup> *Ibidem*, p. 173.

La actividad profesional de los pedagogos y pedagogas se relaciona, en todos los casos, a la existencia de procesos educativos, llevados a cabo por individuos, grupos o comunidades, tanto en centros cerrados como en medio abierto; en el marco de la iniciativa pública o de la privada; en relación con el sistema educativo o fuera de él.<sup>59</sup>

A continuación se presenta una tabla que engloba algunas actividades del pedagogo desde la categoría de funciones que realiza en su ámbito laboral, mismas que pueden entenderse como la finalidad del profesional de la educación cuando ejerce su labor:

<p><b>1) LA FUNCIÓN DE ANÁLISIS</b></p>	<p>1.1 Investigación, propia de su estatus de formación significativa superior.</p> <p>1.2 Exploración y diagnóstico de los diferentes elementos que intervienen en un sistema y/o proceso de intervención educativa.</p> <p>1.3 Planificación y diseño de la intervención educativa, de sistemas y subsistemas educativos y formativos, de proyectos, de programas, de centros, de servicios, de recursos y técnicas educativas.</p> <p>1.4 Seguimiento, evaluación y supervisión pedagógica de la intervención educativa, de sistemas y subsistemas educativos y formativos, de proyectos, de programas, de centros, de servicios, de recursos y técnicas educativas.</p>
<p><b>2) LA FUNCIÓN ORGANIZATIVA</b></p>	<p>2.1 Administración y gestión de la intervención educativa, de sistemas y subsistemas educativos y formativos, de proyectos, de programas, de centros, de servicios, de recursos y técnicas educativas.</p> <p>2.2 Dirección de la intervención educativa de sistemas y subsistemas educativos y formativos, de proyectos, de programas, de centros, de servicios, de recursos y técnicas educativas.</p> <p>2.3 Identificación reconocimiento y relación con servicios, programas y recursos del contexto cultural de intervención cuando lo exija la intervención o la falta de recursos propios.</p> <p>2.4 Innovación de la intervención educativa de sistemas y subsistemas educativos y formativos, de proyectos, de programas, de centros, de servicios, de recursos y técnicas educativas.</p> <p>2.5 Colaboración en tareas legislativas, representativas.</p>
<p><b>3) LA FUNCIÓN DE DESARROLLO</b></p>	<p><b>3.1 Desarrollo organizativo, institucional, profesional y personal.</b></p>

<sup>59</sup> Cfr., RIERA, *Op. cit.*, p. 180.

	<p>3.2 Orientación profesional, vocacional, ocupacional, educativa... a personas, familias, grupo y comunidades.</p> <p>3.3 Asesoramiento educativo global y específico a personas, familias, grupos y de los mismos profesionales que intervienen en el centro, servicios, recursos, equipo...</p> <p>3.4 Educación, instrucción, y formación global y/o específica de los ámbitos propios de especialización del pedagogo, dirigida a personas, familias, grupos, instituciones, comunidades y también dirigida a profesionales del mismo entorno educativo.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabla 3. Algunas funciones específicas del pedagogo<sup>60</sup>**

Cabe señalar que éste cuadro no pretende ser cerrado ni finito, ya que las actividades del pedagogo tienen lugar en todo aquello donde esté presente el objeto de estudio que le compete a su profesión, la educación. En relación con la temática del presente trabajo se hace énfasis en la función de desarrollo, particularmente la correspondiente al *desarrollo organizativo, institucional, profesional y personal* que se vincula con la intervención del pedagogo en la empresa al fomentar el desarrollo del personal de la organización.

El pedagogo se ha identificado por grandes dosis de creatividad y de autorreflexión hacia la misma realidad práctica, cosa que le ha sido exigida por las mismas realidades de intervención y los entornos donde está desarrollando más la praxis profesional.<sup>61</sup>

Desafortunadamente, la formación y posibilidades profesionales del pedagogo, generalmente, no son reconocidas por la sociedad, incluso suele considerarse pedagogo a todo profesional educativo –docente- aunque solo ejerza la actividad de la enseñanza.

La docencia es ejercida desde diferentes formaciones iniciales y el pedagogo no es uno más en esta lista. Evidentemente, puede o debería poder ejercer el rol docente con normalidad en algunas áreas de aprendizaje, pero no es su especificidad.<sup>62</sup> Como ya se explicó al inicio de este tema, el pedagogo se especializa en el análisis y reflexión no

<sup>60</sup> *ibídem.*, p. 175.

<sup>61</sup> *Cfr., ibídem.*, p. 173.

<sup>62</sup> *ibídem.*, p. 172.

sólo del proceso de enseñanza-aprendizaje en el rol de educador, sino que analiza de manera global los elementos internos y externos que intervienen en el hecho educativo.

Desde otra perspectiva, las funciones y cargos posibles de los pedagogos se sintetizan, según al ámbito educativo al que pertenezcan, de la siguiente manera:

ÁMBITO EDUCATIVO	FUNCIONES	CARGO PROFESIONAL
EDUCACIÓN FORMAL	Docencia Dirección de centros Asesoramiento pedagógico Supervisión y evaluación Planificación Formación permanente del profesorado Investigación Elaboración de materiales didácticos	Profesor de secundaria y de educación superior (en materias delimitadas) Cargos directivos en los centros (si se tiene la titulación previa marcada por la ley) Asesor pedagógico de centros Responsable de atenciones especiales y recursos didácticos Inspector: responsable de evaluación del sistema educativo Planificador del sistema educativo Formador de formadores Investigador institucional Asesor pedagógico de editoriales, empresas audiovisuales. Autor de materiales didácticos.
EDUCACIÓN NO FORMAL	<b>Formación laboral</b>	<b>Responsable de formación continua en las empresas. Formador de formadores laborales.</b>
EDUCACIÓN INFORMAL	Atención al tiempo libre Educación especializada Elaboración de materiales educativos	Organizador de programas de ocio, animación sociocultural etc. Directivo en centros de ocio y tiempo libre. Educador de poblaciones en riesgo. Directivo en instituciones especializadas. Asesor pedagógico de editoriales, empresas audiovisuales. Autor de materiales educativos.

**Tabla 4. Otras funciones específicas del pedagogo<sup>63</sup>**

A partir del cuadro anterior y, en relación con la temática del presente trabajo, se hace hincapié en la actividad del pedagogo en el ámbito de la *educación no formal*, particularmente en la función de *Formación laboral*, respecto de su responsabilidad en la formación continua dentro de las empresas en el rol de *Formador de formadores*

<sup>63</sup> SARRAMONA Jaume, *Teoría de la educación, reflexión y normativa pedagógica*, 2000, p.106.

laborales a través de la capacitación, misma que permite el desarrollo del individuo y de la empresa misma.

Una vez definido al pedagogo como el profesional de la educación que está enfocado a la formación, o bien como formador de formadores, resulta pertinente definir el concepto de formación.

La formación refiere a la necesidad de desarrollo cultural de las personas. Según la Real Academia de la Lengua, el término formación deriva del latín: *formatio*<sup>64</sup>, que significa acción y efecto de formar o formarse. La formación va dirigida a aumentar las capacidades de las personas en un sentido amplio, para fomentar el desarrollo de sus habilidades, actitudes y aptitudes.

El concepto de formación se caracteriza por ser polisémico y complejo. Un claro ejemplo está en que mantiene una gran proximidad con el concepto de educación, ya que ambos –formación y educación- se asocian con la idea genérica de desarrollo, crecimiento, perfeccionamiento, entre otros, que reflejan diferentes procesos internos que ocurren en los individuos para que adquieran, de manera integral, mayores niveles de desempeño en todos los escenarios en los cuales éstos se desenvuelven.

Sin embargo, cabe reiterar que la educación es un hecho y fenómeno social que persigue el fin de formar hombres dentro de una cultura mediante valores positivos de la sociedad, es decir, posee un carácter de mayor amplitud, en la cual está inmersa la formación.<sup>65</sup>

Para concretar en el concepto de formación, desde una perspectiva educativa, pueden considerarse tres referentes:

---

<sup>64</sup> Diccionario de la Real Academia de la lengua (Enero, 2011). Disponible en: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=formación](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=formación)

<sup>65</sup> Cfr., CABALLERO Roberto, "Educación, pedagogía y formación de pedagogos" En: *Paedagogium*, 2002, p. 29.



- I. Percepción de la formación dentro del amplio campo de las ciencias de la educación.
- II. La formación asociada con conceptos como: educación, instrucción, adiestramiento, enseñanza, entre otros.
- III. La formación y su vinculación con el trabajo y los conocimientos profesionales.<sup>66</sup>

En cuanto al propósito de éste trabajo, se profundiza en el tercer referente: la formación y su vinculación con el ámbito del trabajo aunado a los conocimientos profesionales que en él se adquieren y/ o mejoran.

## **2.2 La formación como proceso de desarrollo humano**

La formación es un proceso de desarrollo humano que ayuda y orienta a las personas al logro de su autorrealización con el fin de lograr una mejora personal al promover la socialización y la comunicación. Consiste en un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia del aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una o varias actividades.

En el contexto laboral, la formación emplea un método racional que prepara a las personas para trabajar en equipo y enfrentarse a diversos problemas, acostumbrándolas a comunicarse tanto en sentido horizontal como vertical, y haciéndolas sentir integradas a la unidad de trabajo<sup>67</sup> en busca de optimizar resultados.

Dentro de las organizaciones, particularmente en la empresa, fomenta la actualización del personal para mejorar los niveles de productividad y eficiencia de la organización en

---

<sup>66</sup> Cfr., CARVAJAL Ruiz Samuel, "La formación profesional (FP) aspectos conceptuales y prácticos." En: *Ensayo y error*, 2003, p. 97.

<sup>67</sup> Cfr., FEA, *Op. cit.*, p. 139.

general. Implica un trabajo multidisciplinario que promueve a los trabajadores para alcanzar mejores niveles o puestos de trabajo.

Hablar de formación en el trabajo implica hacer referencia al término formación profesional, el cual comprende una gran variedad de posibilidades formativas, que atiende cada una un tipo de realidad y un determinado momento del desarrollo profesional alcanzado por el sujeto.

El carácter profesional de la formación consiste en el reconocimiento de un proceso gradual y sistemático tendiente a propiciar el desarrollo intencional e integral de las capacidades y competencias del individuo de cara a su desempeño en la actividad laboral.<sup>68</sup>

La Pirámide de la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow, ilustrada y descrita en el primer capítulo para sustentar el desarrollo personal y profesional de los sujetos, hace referencia a la jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano de manera global, misma que se relaciona con el siguiente esquema, sin embargo, éste ilustra exclusivamente las vertientes de aprendizaje y desarrollo que vive el sujeto en el ámbito profesional.



Esquema 4. Vertientes de aprendizaje y desarrollo profesional<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Cfr., *Ídem*.

<sup>69</sup> *Ibidem*, p. 102.

Se destacan tres momentos en que, en mayor o menor medida, los sujetos desarrollan sus potencialidades humanas a través de la formación. Inicialmente los sujetos se constituyen a través de la apropiación de una cultura mediante el aprendizaje estructurado de la *Educación Profesional de Base*, es decir, del sector escolar en sus distintos niveles académicos<sup>70</sup>.

En un segundo momento está la *Formación Profesional Inicial* del sujeto, la cual se contextualiza en dos lugares: en centros formativos<sup>71</sup> o en centros de trabajo<sup>72</sup> y puede darse seguida de la educación profesional de base o bien de manera simultánea. Esta vertiente de formación conduce a la *Formación Profesional Continua*, principalmente contextualizada en los lugares de trabajo en donde los sujetos se desempeñen, y se da a través del desarrollo personal de los mismos, la promoción y adaptación en su empleo, que deriva en su reconversión social para lograr su integración humana plena.

Se retoma la tipología de *Formación Profesional Continua*, en el entendido de profundizar en la formación que tiene lugar en el contexto laboral, particularmente en la empresa privada.

La formación profesional continua, en el entorno empresarial, es aquella que se realiza en los lugares de trabajo o fuera de ellos. Persigue la mejora continua de los colaboradores de la organización en activo al proponer y fomentar su desarrollo, al propiciar la promoción en y fuera de sus puestos de trabajo para reconvertir sus conocimientos y experiencias profesionales con el objetivo de que sean personas íntegras.

---

<sup>70</sup> La Educación Profesional de Base refiere a la formación que los sujetos desarrollan a partir de su inmersión en el ámbito académico en relación con los años escolares cursados o grados académicos obtenidos

<sup>71</sup> Museos, casas de cultura, deportivos, y organizaciones civiles de carácter formativos sin reconocimiento oficial por institutos y secretarías educativas oficiales. (SEP, UNAM, UAM, IPN)

<sup>72</sup> Distintos tipos de empresas, instituciones gubernamentales, asociaciones civiles, entre otros.

Es por ello que la formación se concibe como la extensión de la educación a lo largo de la vida de las personas, como la educación permanente<sup>73</sup> de los sujetos en los diferentes ámbitos que influyen en su desarrollo y humanización.

### **2.3 Andragogía: Educación para adultos**

La Andragogía es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto. Tiene sus orígenes alrededor de 1835, cuando un profesor alemán llamado Alexander Kopp propuso dicho término tratando de describir la práctica educativa que Platón ejerció sobre sus pupilos.

Después de algunas oposiciones etimológicas del término y la confrontación con diversos autores, en el año de 1957 otro autor, Rosendstok, expresa que la Andragogía, no refiere a las escuelas de adultos, sino a la educación profesional con una función respecto de destrezas y conocimientos bien definidos.<sup>74</sup> A partir de los años 60's se difunde el concepto de Andragogía en Francia e Inglaterra y, gracias a Malcolm Knowles llega a Estados Unidos, quien la sugirió como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender.

La Andragogía, se relaciona con el aprendizaje permanente de personas adultas, donde hay un adulto que guía el proceso y otro adulto interesado en modificar, aumentar u obtener cierto aprendizaje voluntariamente, donde el adulto se torna en un ser que auto dirige su aprendizaje, aprovecha sus experiencias para lograrlo, mostrándose analítico y crítico de las acciones tratadas durante su formación.

Se consideran como objetivos de la Andragogía:<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Vid. *Infra*, p. 47.

<sup>74</sup> Cfr., MALCOLM Knowles, *Andragogía, el aprendizaje de adultos*, 1998. p. 118.

<sup>75</sup> SARRAMONA, *Op. Cit*, p. 254.

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

En este sentido, se podrá conceptualizar a la Andragogía como la acción pedagógica, aplicada a los seres humanos adultos de manera permanente, para fomentar su desarrollo acorde con las condiciones educativas y ambientales del momento.

La Andragogía, implica un conjunto de principios fundamentales que conforman una herramienta primordial para el profesional de la educación sobre el aprendizaje de adultos que se aplican a todas las situaciones de tal aprendizaje,<sup>76</sup> éstos son:

1. Necesidad de conocer al alumno: el que aprende necesita conocer.
2. El concepto personal del alumno o aprendizaje autodirigido.
3. Su experiencia previa.
4. Su disposición para aprender.
5. Su inclinación al aprendizaje: orientación hacia la solución de problemas.
6. Su motivación para aprender.

Considerar los principios de Andragogía al trabajar con adultos facilita la manera de incidir en su proceso de formación para determinar su comportamiento con miras al logro de su desarrollo profesional, mismo que conduce a mejoras en el desempeño de sus actividades laborales.

---

<sup>76</sup> *Ibidem.*, p. 120.

Por tanto se requiere de una estructura y sistematización de la formación en los distintos centros de trabajo donde los sujetos colaboran, como se ha venido acotando en este trabajo, en el contexto empresarial; luego entonces, al hablar de la sistematización del proceso de formación de los adultos, se hace referencia a la capacitación, misma que se conceptualiza, desarrolla y fundamenta como proceso formativo en la empresa mexicana, en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO 3. Un vínculo entre la empresa y el pedagogo: la capacitación

(...) *nadie puede incrementar sus capacidades sin modificarse como persona.*  
(Oscar Juan Blake)

### 3.1 ¿Qué es la capacitación?

#### 3.1.1 Antecedentes y fundamentación legal de la capacitación en México

##### ***Orígenes de la capacitación en México***

A lo largo de la historia, se pueden identificar momentos clave para reconocer cambios sustantivos en la capacitación: La *Época antigua*, en la que se practicaba la transmisión de oficios de generación en generación; la *Edad Media*, la cual se caracteriza por los talleres artesanales, la *época preindustrial*, caracterizada por la constitución de gremios; la época de la *Revolución Industrial* que comprende la aparición del aula y las escuelas industriales; la época de la *producción en serie*, caracterizada por llevar a cabo la capacitación cerca del trabajo; la época de las *Primera y Segunda Guerra Mundial*, donde dio inicio la capacitación sistemática y masiva; el *período de la posguerra*, en el que la capacitación se torna individualizada, se expande a partir de la incorporación de la computadora y surge el concepto de educación permanente; por último  *finales del siglo XX*, cuando la capacitación se concibe como un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.

En la época antigua, la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, a través de la transmisión verbal de conocimientos de generación en generación, generalmente era así como se especializaban las familias o grupos pequeños en un oficio o actividad.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> GRADOS Espinosa Jaime A., *Capacitación y desarrollo de personal*, 2007 p. 11.

Un ejemplo de dicha transmisión era la enseñanza que se impartía en la escuelas aztecas de Tenochtitlán:<sup>78</sup> el *Telpochcalli*, donde se entrenaba a los jóvenes para servir a su comunidad y para la guerra, y el *Calmécac* éste último escuela de nobles donde se preparaba a los jóvenes para ser sacerdotes, guerreros de élite, senadores, maestros y gobernantes.

Durante la Edad Media se consolida el vínculo formación-trabajo con el surgimiento de los talleres artesanales, estos se caracterizan por la ejecución de trabajos manuales transmitiéndose mediante la demostración cara a cara en el ámbito laboral, es decir, alguien que sabía realizar una tarea la ejecutaba frente a otras personas que aprendían a realizarla.<sup>79</sup> La integración de un taller, generalmente, se daba en la casa de quien enseñaba el oficio, mismo que resultaba ser el jefe de familia, proliferando así los talleres familiares.

El aprendizaje en los talleres se brindaba de manera continua y sin distinguir fases. Para los aprendices eran relevantes las capacidades individuales de adivinar, inducir, deducir, relacionar y la iniciativa propia puesto que debían de apropiarse de aquellas enseñanzas que no les eran impartidas de manera expresa.

Los talleres artesanales fomentaban una vinculación de compañeros, de lazos fraternales, que proporcionaba sentimientos de seguridad entre sus miembros, mayoritariamente para aquellos quienes abandonaban sus hogares para vivir en las casas de los enseñantes del oficio, dichas agrupaciones evolucionaron hasta convertirse en escuelas de artes y oficios.

En la época preindustrial, se constituyen los gremios como primera forma del concepto de empresa, originando agrupaciones de los trabajadores para proteger sus intereses,<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Hoy México.

<sup>79</sup> Cfr. MITNIK Félix y Adela Coria, "Una perspectiva histórica de la capacitación laboral", En: *Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia*, 2006, p.147.

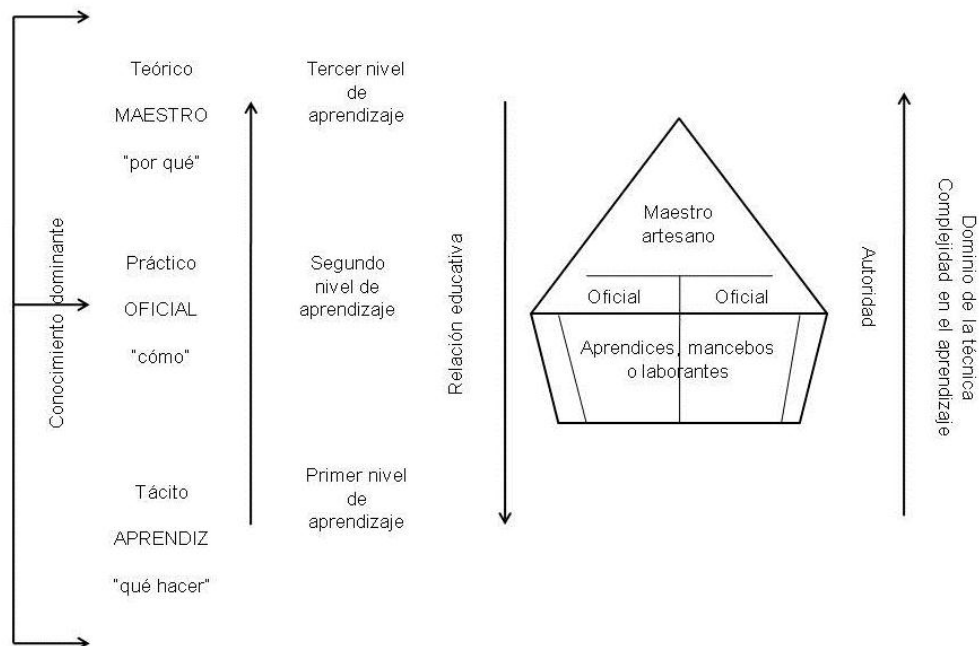
<sup>80</sup> Actualmente conocidos como sindicatos.



surgieron dentro de ellos algunas reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices, la cantidad y calidad del trabajo y el sistema básico de remuneración.

Los gremios se conformaban por grupos de personas con intereses comunes, sus principales actores fueron:

- El maestro: Era el propietario del lugar donde transmitía sus habilidades y conocimientos mediante la instrucción directa, algunas veces con rígida disciplina, proporcionaba herramientas, materiales y dirigía el trabajo.<sup>81</sup>
- Los aprendices: Recibían el entrenamiento, basado en la imitación, sin ningún beneficio económico y ayudaban con la producción. Otra categoría de aprendiz era el mancebo o laborante el cual se distinguía del aprendiz por alojarse en casa del maestro.
- Los oficiales: Ya habían completado el entrenamiento del oficio pero no podían trabajar por cuenta propia, debían construir una “obra maestra” que sería examinada y reconocida por otros maestros, así podrían abrir su propio taller.<sup>82</sup>



**Esquema 5. Modelo de formación en el taller artesanal<sup>83</sup>**

<sup>81</sup> Cfr., GRADOS, *Op. cit.*, p. 12.

<sup>82</sup> Cfr., MITNIK Félix y Adela Coria, *Op. cit.*, p. 148.

“(…) los objetivos educativos de la educación gremial capacitaban para formar un perfil profesional en el aspirante a artesano, y perfilaban en el aprendiz una personalidad tal, que lo posibilitaba para el bien obrar.”<sup>84</sup>

Conforme fue avanzando el tiempo, los mercados se expandieron requiriendo más maquinaria y mayor inversión de los maestros, aunado a la necesidad de los oficiales de instalar sus propios talleres, lo que originó la creación de gremios especializados, y a la par propició a que los maestros hicieran sus talleres más exclusivos demandando mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.

La capacitación se concibió como una “fórmula para controlar los secretos de diferentes oficios para proteger los intereses económicos y de estatus social de artesanos, maestros y comerciantes”.<sup>85</sup> Surgieron los gremios y asociaciones que protegían a los trabajadores que ejercían oficios especiales, siendo mecanismos de control mediante estrictas reglamentaciones para la afiliación, y mediante normas de calidad en la ejecución de actividades para ascender de categoría<sup>86</sup>.

Con la Revolución industrial, aunque no se dio propiamente en México, más bien en Inglaterra, tuvo repercusiones en nuestro país con la aparición del aula y las escuelas industriales que, a diferencia de las escuelas de artes y oficios, generaron una etapa de sistematización de la enseñanza. “Además (…) con la aparición de las máquinas, se transformó la forma de aprender las tareas a realizar en el puesto de trabajo”.<sup>87</sup>

Fue entonces cuando la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos ya que se entrenaba a las personas a participar en una sola actividad, en el proceso de fabricación de algún producto, desconociendo el resto del proceso; ello condujo a problemas de explotación de trabajadores.<sup>88</sup>

---

<sup>83</sup> Cfr., MEZA Mejía Mónica, *La capacitación en el trabajo: del modelo artesanal al industrial*, 2008, p.16.

<sup>84</sup> *Ibidem*, p.17.

<sup>85</sup> GRADOS, *Op. cit.*, p. 13.

<sup>86</sup> Antecedente de los sindicatos actuales.

<sup>87</sup> MEZA, *Op. cit.*, p. 30.

<sup>88</sup> Cfr. GRADOS, *Op. cit.*, p 13.

En esta etapa, surge formalmente la figura del instructor, siendo quien enseñaba a los trabajadores a realizar con precisión sus tareas. Fungió como transmisor de órdenes definidas previamente en una planificación. Fue indispensable que cubriera ciertos requisitos como:

- Conocimiento del trabajo, es decir lo que debía realizarse en su departamento en cuanto al manejo de maquinaria, procedimientos, técnicas generales de la industria.
- Conocimiento de las propias obligaciones y responsabilidades en lo referente a relaciones internas de los servicios de la empresa, convenios laborales y la reglamentación laboral.
- Tener aptitud y habilidad para instruir al personal subordinado, para dirigirlo y hacerlo trabajar como correspondía así como disponibilidad para trabajar en colaboración.
- Tener aptitud y habilidad para mejorar los métodos de trabajo, para lograr eficacia de los hombres, del equipo técnico y de los materiales, así como saber aprovechar las capacidades de los subordinados.<sup>89</sup>

En la época de la producción en serie, caracterizada por llevar a cabo la capacitación cerca del trabajo, inició el auge de la noción de crecimiento y desarrollo por parte de los empresarios, lo que propició que los trabajadores participaran más en el proceso de trabajo que se llevaba a cabo en la empresa.

Para lograr lo anterior se requirió estructurar una jerarquía de empleados y una organización, ésta última basada en la división del trabajo en diversas tareas y actividades a desempeñar así como la coordinación de las mismas.

---

<sup>89</sup> Cfr., MEZA, *Op. cit.*, p. 47.

La coordinación implicó:

- La adaptación mutua, que conseguía la coordinación del trabajo mediante la habilidad de las personas para adaptarse entre sí.
- La normalización de los procesos de trabajo, es decir programar el contenido del trabajo.
- La normalización de los resultados, es decir la especificación de las dimensiones de los productos finales o del rendimiento.
- La normalización de los conocimientos y habilidades<sup>90</sup>, es decir la especificación del tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.<sup>91</sup>

Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, dio inicio la capacitación sistemática y masiva en países vecinos, principalmente con fines bélicos. La capacitación se transformó a causa del toque de queda, lo cual repercutía en las jornadas de trabajo surgiendo la necesidad de elaborar productos de forma clandestina.<sup>92</sup>

En el período de la posguerra, la capacitación se torna individualizada, se expande a partir de la incorporación de la computadora y surge el concepto de *educación permanente*, en busca de generar una forma de trabajo más justa que ofertara mayores posibilidades educativas, concretamente acciones de capacitación para adultos con corta escolaridad.

A finales del siglo XX, la capacitación se concibe como un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones.

Particularmente en México, el gobierno federal, en materia de capacitación, implanta secundarias técnicas, centros de capacitación para el trabajo agropecuario o industrial,

---

<sup>90</sup> Lo conveniente para un trabajador en ésta etapa, no era el propio “ser” del individuo, sino su perfil para adaptarse al diseño del puesto, porque eso significaba que tenía posibilidades de cumplir con la cuota establecida.

<sup>91</sup> MEZA, *Op. cit.*, p. 33.

<sup>92</sup> Cfr. GRADOS, *Op. cit.*, p. 16.

fideicomisos de Adiestramiento rápido de la mano de obra y del Centro Nacional de Productividad (ARMO, CENAPRO, el Conalep) en aras de lograr un vínculo entre el sistema educativo y el aparato productivo.<sup>93</sup>

### **Concepto de Educación Permanente**

El primero en proponer la idea de educación permanente fue Paul Lengrand en los años 60's.<sup>94</sup> Surge de los ideales, principalmente en Europa –Francia- por lograr una sociedad más justa con mayores oportunidades educativas para los adultos,<sup>95</sup> dando pie a la educación de adultos, la capacitación para el trabajo, y la educación de la mujer, cuestionando las estructuras básicas y funcionamiento del sistema formal educativo.

“La noción de educación permanente nos permite concebir a la acción educativa no como un proceso finito, sino como un proceso abierto, con todas las dificultades que eso implica”.<sup>96</sup>

A continuación se presenta una tabla en la que se enlistan algunas de las características de la educación permanente y las consecuencias de las mismas.

<b>LA EXPRESIÓN “EDUCACIÓN PERMANENTE”</b>	<b>Y ALGUNA DE SUS CONSECUENCIAS</b>
1. Designa un proyecto.	1 No es un sistema cerrado.
2. GLOBAL.	2 No es sectorizado.
3. Encaminado tanto a reestructurar el sistema educativo, como a desarrollar TODAS las posibilidades de formación FUERA del sistema educativo.	3 Va más allá del sistema educativo y, en consecuencia, más allá de las posibilidades de un Ministerio de Educación.

<sup>93</sup> Cfr. REZA Trosino, *Cómo aplicar los principios de capacitación en las organizaciones*, 1999. p. 52.

<sup>94</sup> PAIN Abraham, *Capacitación laboral*, 1996. p. 19.

<sup>95</sup> Cfr. *Ídem*.

<sup>96</sup> *Ibídem*, p. 26.

4. Es un proyecto, el HOMBRE es el SUJETO de su propia educación, por medio de la interacción permanente de sus acciones y su reflexión.	4 Es participativo, descentralizado e incardinado en las demandas sociales reales.
5. La EDUCACIÓN PERMANENTE lejos de limitarse al periodo escolaridad.	5 Es transescolar.
<b>6. Debe abarcar TODAS las dimensiones de la vida, TODAS las ramas del saber y TODOS los conocimientos y prácticas que pueden adquirirse por TODOS los medios.</b>	<b>6 Es integral. Abarca todos los campos de la formación, por lo que se responsabilizaría a todas las instituciones implicadas y grupos sociales.</b>
<b>7. Y contribuir a todas las formas de DESARROLLO de la personalidad.</b>	<b>7 Vinculación de los proyectos de formación con los proyectos de desarrollo en todos los ámbitos.</b>
8. Los procesos educativos que siguen a lo largo de su vida los niños, jóvenes y los adultos, cualquiera que sea su forma, deben considerarse como un TODO.	8 Vinculación de todos los procesos educativos entre sí.

**Tabla 5. Ideas básicas del concepto “Educación permanente” (FERRÁNDEZ ARENAZ, A. 1995: 180)<sup>97</sup>**

La educación permanente refiere a un proyecto global, e integrador encaminado al desarrollo de las personas en todos los ámbitos sociales; va más allá de la educación escolar, es decir, debe abarcar todos los campos de formación en las distintas instituciones y organizaciones sociales.

### ***Fundamentación legal de la capacitación en México***

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, específicamente en el artículo 123, fracción XIII se fundamenta legalmente la capacitación en México:

<sup>97</sup> CARVAJAL, *Op. cit.*, p. 101.

**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto; se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.  
(...)

**A**

**Fracción XIII.** Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.<sup>98</sup>  
(...)

Además, en la **Fracción XXXI** inciso *b* del mismo artículo, correspondiente a las empresas, se estipula que les atañe a las autoridades federales la aplicación de las disposiciones en los asuntos relativos al trabajo en cuanto a resolución de conflictos, cumplimiento de contratos colectivos así como vigilar el cumplimiento de la obligación patronal en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, además de la seguridad e higiene en los centros de trabajo, siendo auxiliadas, para esto último, por autoridades estatales.

La fundamentación del derecho al trabajo digno, y por consiguiente a la capacitación, en la Carta Magna de nuestro país, dota a la capacitación de un carácter obligatorio hacia el patrón, en este caso, el empresario.

El apartado *A* hace referencia a la obligación de las empresas, independientemente de su tipología y actividad, en brindar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores. Además indica la existencia de normas y procedimientos para que las empresas realicen la capacitación. En lo que concierne al presente trabajo, en el inciso *b*, claramente versa, referente a las empresas, la existencia de obligaciones patronales en materia educativa reguladas por las autoridades cada entidad federativa.

---

<sup>98</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

A partir del artículo 123 constitucional, se expide una Ley Reglamentaria o Ley Federal del Trabajo en donde, particularmente en el artículo 153<sup>99</sup>, se hace mención clara y exhaustiva de los derechos y obligaciones por parte de las organizaciones, instituciones y empresas así como de los trabajadores, en lo referente a la capacitación, misma que debe tomarse en cuenta para la implantación y ejecución de la capacitación y adiestramiento de manera óptima para fomentar el desarrollo de los trabajadores.

### **3.1.2 Concepto de Capacitación**

Al hablar de capacitación, es muy frecuente encontrarse con el manejo de varios términos que, generalmente, se emplean como sinónimos de manera errónea, tal es el caso de la instrucción, el adiestramiento, y el entrenamiento. Por tal motivo iniciaré definiendo cada uno de ellos para esclarecer la diferencia respecto de la capacitación.

#### ***Entrenamiento***

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua se entiende por entrenamiento la acción y efecto de entrenar;<sup>100</sup> hace alusión a actividades físicas y/o de repetición, es decir, mecánicas.

En el ámbito laboral, se le concibe como la habilitación de la población empleada, subempleada y desempleada para facilitarle el acceso a un puesto de trabajo o bien para mejorar su desempeño en el mismo.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Véase en Anexos. Si en la misma ley reglamentaria de trabajo se estipula en el artículo 153-F que la capacitación y el adiestramiento deben tener por objeto, entre otras cosas, mejorar las aptitudes del trabajador de manera general, estando tal deber enlistado en último lugar, ¿qué se puede esperar de la aplicación de la capacitación para el fomento del desarrollo del personal de las empresas?

<sup>100</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua. (Noviembre, 2010). Disponible en: [http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=entrenamiento](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=entrenamiento)

<sup>101</sup> REZA Trosino, *Op. cit.*, 2000. p. 74.



## ***Adiestramiento***

El adiestramiento es la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo o en su nivel de competencias laborales. Se relaciona con el área psicomotriz.

También es considerada como la destreza adquirida en el trabajo preponderantemente físico, de ahí que el adiestramiento se imparta a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipo.<sup>102</sup>

## ***Instrucción***

La instrucción es el proceso educativo estructurado y sistematizado, en la transmisión de conocimientos, habilidades y/o aptitudes de un emisor a un receptor; por medio de distintos canales y cuyo objetivo es que éste último adquiera determinadas formas de comportamiento.<sup>103</sup>

O bien, a partir de Gagné se concibe como el conjunto de eventos externos planificados para influir en los procesos de aprendizaje y que, por lo tanto, promueven el aprendizaje.

## ***Capacitación***

La capacitación forma parte de la educación y de la formación integral de las personas dentro de la empresa; es el conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, sin embargo,

---

<sup>102</sup> Cfr. SILICEO Aguilar Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, 2009. p. 17.

<sup>103</sup> *Ibidem*, p. 80.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.<sup>104</sup>

Es por ello que la capacitación tiene un significado más amplio, ya que incluye al entrenamiento, al adiestramiento y a la instrucción, siendo sus objetivos: impartir conocimientos, desarrollar o perfeccionar aptitudes y actitudes que una persona o grupo de personas requiera para la mejora en el desempeño de su actividad laboral, su mejora profesional y personal.<sup>105</sup>

Al buscar la adquisición o mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal dentro de la empresa, se pretende que su desenvolvimiento laboral sea eficaz y efectivo, logrando así sustanciales incrementos en los niveles de calidad y productividad de la empresa ello conforma un ciclo de reciprocidad que deriva en la mejora constante del personal, por lo tanto de la sociedad.

Desafortunadamente hoy en día, se habla indistintamente de Capacitación y Adiestramiento y estos no son sinónimos, es imprescindible recalcar que el adiestramiento es un proceso básicamente operativo en cuanto al desarrollo y perfección de habilidades motoras, mientras que la capacitación es un proceso formativo<sup>106</sup> e integral que comprende el desenvolvimiento de los sujetos a partir de la apropiación de conocimientos, el desarrollo de habilidades, y destrezas motoras, el aprendizaje de técnicas, así como el mejoramiento de aptitudes y actitudes para conducir al desarrollo de los sujetos en su actividad profesional.

---

<sup>104</sup> SILICEO, *Op. cit.*, p. 16.

<sup>105</sup> Desafortunadamente en materia legal, específicamente en la Ley federal de trabajo, no se evidencia diferencia explícita entre capacitación y adiestramiento, siendo óptimo denominar las áreas de capacitación y adiestramiento tanto en el sector empresarial como en el ámbito laboral en general, como capacitación y desarrollo del personal.

<sup>106</sup> *Vid. Infra*, p. 59

Entonces, la misión de la capacitación en una empresa consiste en formar profesionalmente a su personal, de tal manera que esté en posibilidad de apoyar el alcance de los objetivos organizacionales que le proporcionan su razón de existir.

Cabe añadir que existe un elemento de mayor amplitud a la capacitación, me refiero al *Desarrollo* mismo que, para efectos de éste trabajo, significa el progreso integral del hombre 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 del personal de la empresa, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la empresa.<sup>107</sup> El desarrollo va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo.

La capacitación y el desarrollo se relacionan para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional, es decir propicia el logro de los objetivos de la empresa.

### **Tipos de capacitación**

Con fines prácticos se ha dividido la capacitación en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo.

A continuación se presenta un esquema que permite ubicar el campo de acción de cada una:

**Cuadro 1. Tipos de Capacitación<sup>108</sup>**

- |                                 |   |                               |
|---------------------------------|---|-------------------------------|
| 1. Capacitación para el trabajo | { | a) Capacitación de preingreso |
|                                 |   | b) Inducción                  |
|                                 |   | c) Capacitación promocional   |

<sup>107</sup> Cfr., SILICEO, *Op. cit.*, p. 17.

<sup>108</sup> CALDERÓN Córdova Hugo, *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*, 1982. p. 22.

- |                               |   |                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Capacitación en el trabajo | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Adiestramiento</li> <li><b>b) Capacitación específica y humana</b></li> </ul>                                                        |
| 3. Desarrollo                 | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Educación formal para adultos</li> <li>b) Integración de la personalidad</li> <li>c) Actividades recreativas y culturales</li> </ul> |

### ***Capacitación para el trabajo***

La capacitación para el trabajo, va dirigida al trabajador que desempeñará una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización.<sup>109</sup> Puede ser de carácter escolarizado o no.

El objetivo concreto de este tipo de capacitación es proporcionar al personal los conocimientos y elementos adecuados para el desarrollo de aptitudes específicas del puesto de trabajo que va a ocupar.

### ***Capacitación en el trabajo***

La capacitación en el trabajo está conformada por una serie sistematizada de actividades encaminadas al desarrollo de habilidades y aptitudes, adquisición de conocimientos, y mejora de actitudes de los trabajadores en las diversas actividades que realizan en su puesto de trabajo. En éste tipo de capacitación, se conjugan la realización individual con cumplimiento de los objetivos de la organización donde labora.

Entre los objetivos que persigue la capacitación en el trabajo están:

- Promover al trabajador para ascender de puesto.
- Actualizar al personal para incrementar su productividad y eficiencia.

---

<sup>109</sup> Cfr. *Ídem*.

- Promover la adaptación del personal a un nuevo puesto de trabajo.
- Motivar al personal de la organización para trabajar en equipo y de manera proactiva.
- Fomentar en el trabajador la adquisición de nuevo conocimiento para el desarrollo de nuevas actividades.

La capacitación es un medio para resolver los problemas y necesidades que se puedan presentar dentro de una organización, particularmente en este trabajo dentro de la empresa, así como para prevenir nuevos problemas que se puedan presentar si no se detectan a tiempo.

La capacitación, en general, se ubica en el ámbito de la educación no formal, sin embargo, el interés primordial del presente trabajo es fundamentar la capacitación en el trabajo como un proceso formativo para el desarrollo del personal de la empresa, y, acto seguido, fundamentar la intervención pedagógica en dicha área, por tanto, a continuación se desglosan las etapas que integran el proceso de capacitación.

### **3.1.3 El Proceso de Capacitación**

El proceso de capacitación se divide en las siguientes etapas:

- 1. Detección de Necesidades de Capacitación:** Refiere a lo que se desea o es necesario cambiar en cuestión de capacitación dentro de una organización, así como establecer la situación a la cual se aspira.

La detección de necesidades de capacitación conducirá a establecer:

- **En qué** se requiere capacitar para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo.
- **A quién** capacitar.
- **Qué** nivel de profundidad se requiere.

- **Cuándo** y la prioridad de la capacitación a otorgar.

Las necesidades de capacitación, pueden ser provocadas por el avance de la ciencia y/o la tecnología, por los cambios económicos y sociales del país, o por los ajustes indispensables en la estructura orgánica de la empresa.

En una empresa, algunos de los indicadores que permiten detectar necesidades de capacitación son:

- Un cambio de estrategia dentro de la organización.
- Problemas de alto nivel de desperdicio.
- Altos niveles de accidentes laborales.
- Niveles bajos de motivación, entre otros.<sup>110</sup>

**2. Definición de Objetivos:** Refiere a la meta a corto, mediano y largo plazo que se debe alcanzar. Los objetivos dan sentido al proceso de capacitación ya que señalan el fin que se persigue.

**3. Programación de la Capacitación:** Refiere a la estructura que tiene la capacitación que se va a implantar, suele organizarse en programas, los cuales presentan un conjunto de metas, procedimientos, reglas actividades de trabajo a realizar.

**4. Ejecución de programas:** Hace alusión a la implantación del programa de capacitación previamente diseñado en función de las necesidades detectadas en la organización.

La definición de objetivos y la programación de la capacitación son etapas vitales y de cuidado en el proceso de capacitación, mismo que se ve reflejado al momento de la ejecución; si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y

---

<sup>110</sup> Cfr., WERTHER, *Op. cit.*, p. 212.

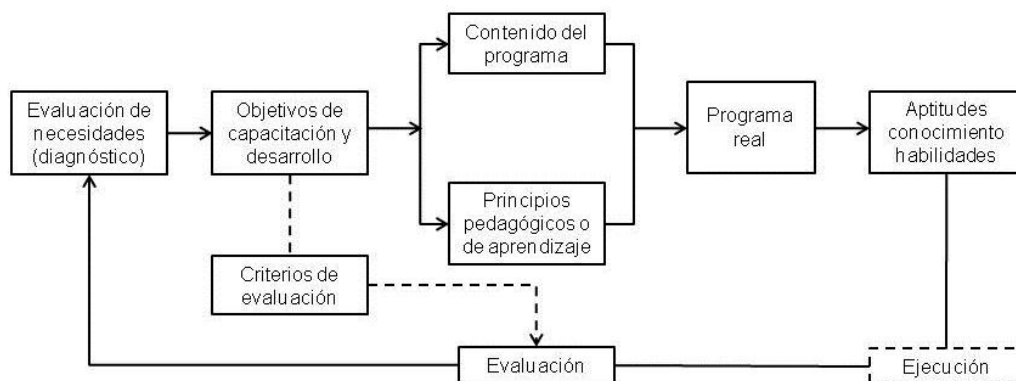
relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo requerido para el o los cursos.

**5. Evaluación de los resultados:** Es la etapa final del proceso de capacitación para la cual es necesario considerar dos aspectos principales:

- Alcance: Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Evidencias: Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

**6. Seguimiento:** Este último aspecto es generalmente descuidado en la mayoría de los programas de capacitación puesto que las empresas esperan resultados a corto plazo una vez terminado el proceso de capacitación, dándole poca o nula importancia al seguimiento y observación de mejoras y/o necesidades posteriores una vez terminado el proceso.

“(...) la capacitación es (...) una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que redituará en resultados concretos a diferentes plazos.”<sup>111</sup>



**Esquema 6. Pasos preliminares de la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.**<sup>112</sup>

<sup>111</sup> SILICEO, *Op. cit.*, p. 39.

<sup>112</sup> Cfr., WERTHER, *Op. cit.*, p. 210

En el esquema anterior se muestra gráficamente las etapas del proceso de capacitación. Inicia con la evaluación de las necesidades de capacitación, es decir la (DNC) para diagnosticar las necesidades de capacitación, seguido de la definición de Objetivos de capacitación y desarrollo, mismos que permitirán definir los criterios de evaluación, para la penúltima etapa del proceso. Continúa con la estructuración del programa de capacitación a partir de principios pedagógicos de aprendizaje lo que arroja el programa real de capacitación, éste último conduce a la ejecución mediante la aplicación y desarrollo de aptitudes, conocimientos y habilidades de los participantes del programa de capacitación. Por último está la Evaluación que considera, como se mencionó anteriormente, los objetivos de capacitación y desarrollo para su construcción; con ella se detecta el alcance del programa de capacitación y los resultados del mismo.

### **3.2 La capacitación como proceso formativo en la empresa mexicana**

En el segundo capítulo de este trabajo, se planteó el concepto de formación. Se explicó que se le concibe como la extensión de la educación a lo largo de la vida de las personas<sup>113</sup>, ya que implica un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas, aptitudes y actitudes a través de la experiencia del aprendizaje.

Para concebir a la capacitación como proceso formativo y ubicarla como tal en la empresa mexicana, es necesario retomar el concepto de formación, así como desarrollar el término proceso y su vinculación con la capacitación en el contexto de la empresa privada, donde se enfrenta a ciertas ventajas y restricciones propias del entorno del sector laboral privado.

---

<sup>113</sup> Es imprescindible que la formación, formal o no, sea continua; sólo implica desaprender algo para aprender "otro algo" que lo sustituya. Similar a la práctica de un deporte, el entrenamiento mejora la forma sin embargo, en la formación al contrario de una disciplina física-corporal, el paso del tiempo no implica automáticamente el fin de la carrera profesional.



### 3.2.1 ¿Qué es un proceso formativo?

La formación es una actividad que tiene lugar en las distintas organizaciones humanas donde se desarrolla internamente o se obtiene del exterior. En el caso particular del presente trabajo, se maneja la formación en el marco de la empresa privada mexicana.

Como técnica o actividad, la formación se desarrolla a través de la planificación, utilización y control de los diversos procesos de aprendizaje laborales, de comunicación de decisión, y de innovación que tienen lugar en la empresa.<sup>114</sup>

Ahora bien, en el entendido de concebir a la capacitación como proceso formativo, es necesario definir qué se entiende por proceso.

Un proceso es un conjunto de acciones integradas y dirigidas hacia un fin<sup>115</sup>. Refiere a una acción continua, serie de cambios o tareas que ocurren de manera definida, es decir, implica un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno social, que busca una transformación.

Entonces, se entiende por proceso formativo al conjunto de acciones integradas y continuas que buscan transformar a los sujetos mediante la modificación, desarrollo y mejoras del conocimiento que poseen, las técnicas que aplican, las actitudes que ejercen y las habilidades y aptitudes que manifiestan, con el fin de lograr una superación profesional para el desempeño de los roles personales, sociales y laborales.

El sentido del proceso de formación es el mejoramiento de los individuos en su desempeño real o posible en el trabajo, a través de hacer hincapié en el proceso de desarrollo profesional de las personas.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Cfr., PINEDA Pilar (Coord.), *Gestión de la formación en las organizaciones*, p. 35.

<sup>115</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua. (Enero 2011). Disponible en: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=proceso](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=proceso)

<sup>116</sup> Cfr., CARVAJAL Ruiz Samuel, "La formación profesional (FP) aspectos conceptuales y prácticos." En: *Ensayo y error*, 2003, p. 99.

La capacitación forma parte de la educación y del desarrollo integral de las personas para la mejora en el desempeño de su actividad laboral, su mejora profesional y personal.

“La necesidad de tener información actualizada y confiable, y la manera óptima de poner en práctica las políticas de personal, dependen de los objetivos generales que se haya trazado la organización”.<sup>117</sup> Ello propicia la necesidad constante de actualización del personal que colabora en la empresa a través de la capacitación.

La capacitación resulta un proceso formativo al ocuparse del desarrollo, y/o mejora de las capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes de las personas en el trabajo.

En un proceso existen una serie de etapas subsecuentes que lo conforman, básicamente son: los insumos, las fases de transformación de dichos insumos que dan como resultado, un producto o servicio, la última fase del proceso.

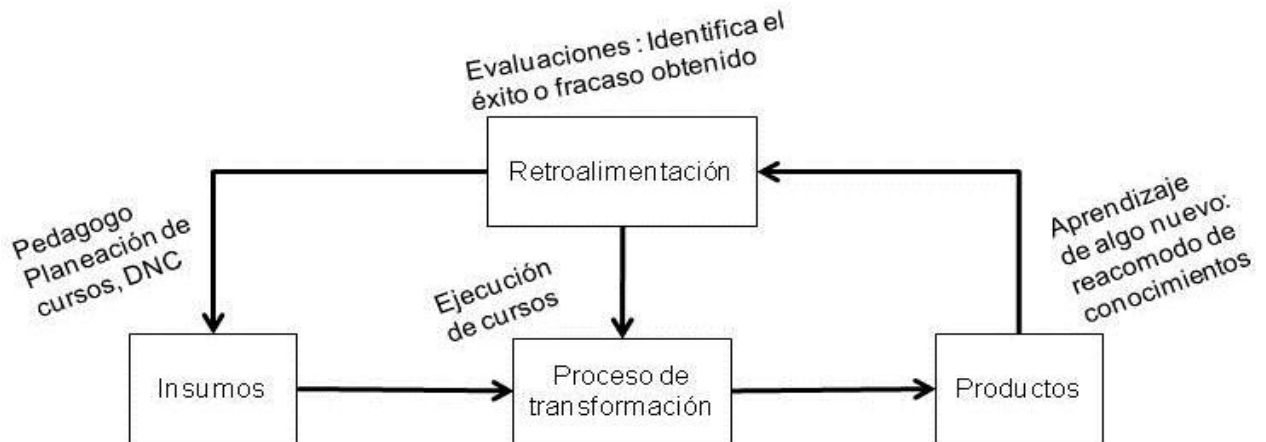
La capacitación, como proceso formativo, implica ciertos elementos que conducen al reacomodo de información, desarrollo y mejora de conocimientos habilidades, aptitudes y actitudes de los trabajadores en la empresa. Estas etapas son:

- **Insumos:** Refiere a los datos, información, conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para la planeación de programas y cursos de capacitación requeridos.
- **Proceso de transformación:** Son los diferentes momentos en que se trabaja con el personal de la empresa: la ejecución de programas de capacitación, la selección de personal, la motivación de los trabajadores a través de incentivos y/o actividades recreativas y de integración del personal etc.

---

<sup>117</sup> WERTHER, *Op. cit*, p. 52

- **Productos:** Son los logros obtenidos tras la ejecución de programas de capacitación, mismos que se demuestran en la evaluación de los cursos y en el desempeño del personal en su área de trabajo. Refiere al personal más motivado, capaz y actualizado que contribuye a las mejoras en la organización empresarial.
- **Retroalimentación:** Refiere a la evaluación de los programas y actividades aplicadas durante el proceso de formación y conduce a considerar nuevos insumos para renovar y mejorar el proceso formativo de capacitación.



**Esquema 7. Presentación esquemática de los elementos de ingreso (insumo) y egreso (productos) de un sistema de administración de personal<sup>118</sup>**

Como proceso formativo, los objetivos de la capacitación no son primero los de la empresa, sino los de la misma persona para su desarrollo y el mejoramiento de su calidad de vida, lo que derivará en mejoras internas y externas para la empresa.

“La formación es el instrumento básico que tiene el liderazgo para potenciar el valor personal de los miembros de la empresa.”<sup>119</sup>

<sup>118</sup> Cfr., WERTHER, *Op. cit.*, p. 24.

<sup>119</sup> PINEDA Pilar (Coord.), *Pedagogía Laboral*, 2002, p. 107.

Es así como la capacitación cobra sentido, en su amplio significado de proceso formativo, al fomentar el desarrollo de conocimientos en el trabajador aunado a la adquisición de aptitudes, desarrollo de capacidades y habilidades así como el cambio de actitudes, mismo que origina un aumento en la motivación para continuar con su formación profesional permanentemente.

### **3.2.2 La capacitación desde el enfoque humanista: diferencias según el tamaño de las empresas**

Para que los trabajadores se percataran de las circunstancias que influían en su desempeño en el trabajo, pasaron muchos años y varias teorías administrativas que determinaron el enfoque de trabajo del personal en una organización.

Haciendo un poco de historia, cuando el ser humano se sometió al ritmo de la máquina, su comportamiento se mecanizó; cuando la persona trabajó para consumir y tener más, se esclavizó; cuando el trabajador hizo de su comportamiento una rutina operando máquinas, lejos del contacto con otros trabajadores, se aisló y cuando las tareas se parcelaron, la capacitación se tecnicizó.<sup>120</sup>

Lo anterior condensa, de manera simple, el paso del tiempo en la actividad laboral humana a través de la teoría clásica de la administración, la teoría de la administración científica, la teoría de la organización, hasta llegar a la teoría de Recursos Humanos bajo un enfoque humanista de la administración.

Sin discriminar a las teorías anteriores ni posteriores las cuales, indudablemente dotan de elementos primordiales a las empresas para su evolución hoy día,<sup>121</sup> se hará hincapié en la teoría de relaciones humanas desde el enfoque humanista, ya que marcan la pauta para resaltar el comportamiento social de los trabajadores, y la importancia de las relaciones humanas que entre ellos se establecen, como un vínculo

---

<sup>120</sup> Cfr., MEZA Mejía Mónica, *La capacitación en el trabajo: del modelo artesanal al industrial*, 2008, p. 47

<sup>121</sup> Teoría neoclásica de la administración, Teoría de sistemas.

que favorece su integración y desempeño en la empresa para el beneficio de la sociedad.

La Teoría de Relaciones humanas, particularmente a partir del experimento de Hawthorne,<sup>122</sup> permitió identificar que el nivel de producción de la empresa está estrechamente relacionado con la integración de sus trabajadores, sus expectativas y las normas sociales que los rodean. También resalta la influencia del contenido del cargo o puesto que desempeñan, relacionado con las actitudes, eficiencia y satisfacción de los trabajadores.

A partir de concebir a la empresa como organización social, la capacitación se transforma en una estrategia clave de toda organización laboral, ya que propicia la confianza en el trabajador al dotarlo de autonomía y seguridad en las tareas que desempeña. Por tanto, la capacitación adquiere un sentido humanista, social e integrador “enfocado al trabajador y su grupo social en contraposición al trabajo mecánico”<sup>123</sup>.

A partir de la clasificación de empresas, descrita en el primer capítulo del presente trabajo, es importante señalar que la capacitación en el trabajo varía, entre otras cosas, según el tamaño de la empresa.

En las micro empresas, la capacitación es casi nula debido, básicamente, al monto económico que manejan mensual y anualmente. Es decir, que en las prioridades de este tipo de empresas, pocas veces se encuentra en los primeros lugares la capacitación, como proceso formativo, de su personal.

En las ocasiones en que las micro empresas priorizan la capacitación para su personal, ocurre de manera informal y con poca estructura, es decir, de persona a persona y mediante la imitación, donde un trabajador instruye a otro sobre las actividades y

---

<sup>122</sup> *Vid supra*, p. 16

<sup>123</sup> CHIAVENATO, *Op. cit.*, p. 13.

funciones que necesita realizar, ya sea de nuevo ingreso o porque lo suplirá en el puesto de trabajo.

En todas partes del país se inician cientos de pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su apertura y su existencia, muchos de ellos sucumben debido a la multitud de problemas con que se encuentran así como la falta de capacitación y estrategias administrativas para resolverlos.<sup>124</sup>

La pequeña y mediana empresa (PyMES) constituye hoy en día el centro de sistema económico de nuestro país. Por ello necesitan buscar, o estructurar cursos que les generen ventajas competitivas.<sup>125</sup>

Inicialmente, es complicado que las PyMES se preocupen por el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, debido a los recursos con los que cuentan. Es poco recomendable que inviertan gran cantidad de dinero en ámbitos donde no generen ganancias a corto plazo, lo cual les lleve a cometer errores financieros significativos ya que, por su vulnerabilidad, tienden a desaparecer por falta de soporte económico.

En la medida de sus posibilidades, mediante la capacitación, las PyMES promueven la formación de su personal para que trabajen en equipo y sean leales a la empresa. Esto último se logra a través de generarle al empleado estímulos al considerarse en proceso de desarrollo y aprendizaje dentro de la empresa, aunado a sueldos competitivos y un clima laboral confortable.

Por tanto, a diferencia de las microempresas, las PyMES conciben a la capacitación como estrategia formativa que propicia el desarrollo de su personal, para que sean

---

<sup>124</sup> Cfr., MASON Edgard, *Los empresarios: ¿explotadores o explotados?*, 1989, p 135.

<sup>125</sup> Refiere a la competencia en la búsqueda de una posición favorable. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a la competencia. Se funde desde la rentabilidad y desde la posición competitiva. Considera cinco factores que determinan que tan competitivo se es: proveedores, compradores, participantes en potencia, sustitutos (del producto) y competidores de la industria. MICHAEL Porter, *Ventaja competitiva*, 2006, p. 52.

sujetos empleables, es decir, tanto para beneficiar a la empresa, como, en caso de emergencia por cierre de la misma, puedan encontrar trabajo en otra empresa.

En las empresas grandes la situación de la capacitación es distinta, tanto por los recursos económicos que puede destinar a comparación de las micro, pequeñas y medianas empresas, como por las necesidades de formación que sus trabajadores manifiestan.

Algunas empresas grandes conciben a la capacitación como función<sup>126</sup> y concentran su esfuerzo en capacitar a sus trabajadores con miras a propiciar que sean sujetos comprometidos con su trabajo, que se sientan parte de la empresa, es decir, se apropien de la cultura y filosofía que en ella se maneja, que estén actualizados y motivados para elevar su productividad y beneficien a la empresa en su conjunto.

Sin embargo, es indispensable que la capacitación sea concebida como proceso formativo para el personal de la empresa, ya que habrá de ser continua; implica desaprender algo para aprender “otro algo” que lo sustituya. Similar a la práctica de un deporte el entrenamiento mejora la forma sin embargo en la formación, al contrario de una disciplina física-corporal, el paso del tiempo o el cambio de sitio no implica automáticamente el fin de la carrera profesional.<sup>127</sup>

Respecto de la formación continua, las organizaciones deben asumir mayor responsabilidad, previniendo y evitando la desactualización de sus trabajadores que, de llegar a ser muy amplia o profunda, resultaría mucho más difícil y costoso revertir.

Otras variaciones de la capacitación en el trabajo en las empresas privadas, van acorde al sector al que pertenecen, ya sean al sector industrial, comercial o de servicios, siendo el factor más determinante el tamaño de la empresa pues condiciona el monto de

---

<sup>126</sup> Tarea que corresponde realizar a una institución, entidad o a sus órganos o personas.

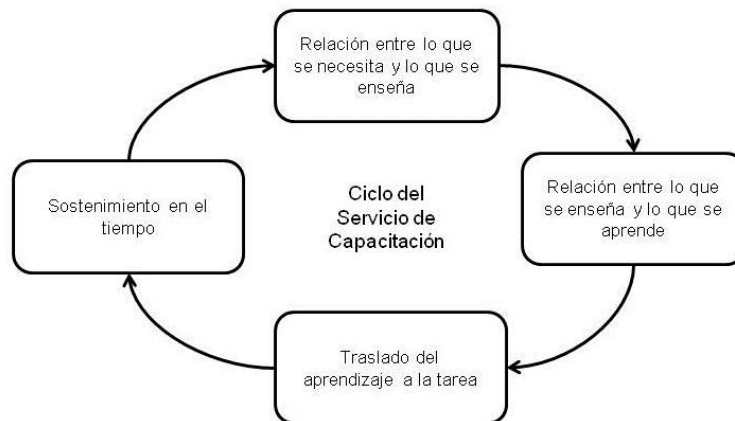
<sup>127</sup> Cfr., PINEDA Pilar (Coord.), *Pedagogía Laboral*, 2002, p. 134.

capital a invertir en la capacitación como proceso formativo que beneficia al personal y a la empresa, pues eleva la productividad de sus trabajadores.

### 3.2.3 Beneficios de la capacitación para la empresa mexicana

Las empresas privadas mexicanas, sin importar su tamaño, tienen el reto de dejar de ver la capacitación del personal como una obligación o como un gasto, y verla como una inversión puesto que, como proceso formativo, trae consigo múltiples beneficios; (...) la capacitación es (...) una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que reeditará en resultados concretos a diferentes plazos.<sup>128</sup>

Las empresas requieren que la capacitación les asegure: que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización, que realmente sea aprendido por los participantes de la capacitación para que lo trasladen a las tareas del puesto de trabajo que desempeñan y dicho aprendizaje sea perdurable, es decir, se sostenga en el tiempo. A continuación, de manera esquemática, se presenta el ciclo del servicio de capacitación en las empresas.



Esquema 8. El ciclo del servicio de capacitación<sup>129</sup>

Para identificar los beneficios de la capacitación en las empresas privadas mexicanas, es necesario señalar cuáles son las expectativas tanto de los empresarios – directivos

<sup>128</sup> SILICEO, *Op. cit.*, p. 39.

<sup>129</sup> Esquema de elaboración propia.



de empresas,- de los jefes en los distintos niveles y áreas de trabajo, como de los participantes en el proceso formativo de capacitación.

Cabe incluir las expectativas de los clientes internos y externos a la empresa, quienes son los consumidores de los productos y/o servicios ofertados, es decir, son quienes evalúan el resultado final de los distintos procedimientos de trabajo que se llevaron a cabo para generar el producto y/ o servicio consumible.

*Los “jefes” esperan:*

- Que los subordinados tengan más autonomía.
- Un mejor desempeño profesional de sus empleados.
- Que la formación sea eficiente.
- Que no signifique retrasos en la producción o en el servicio.

*Los participantes esperan:*

- Aprovechamiento del curso.
- Nuevas habilidades y conocimientos que sean inmediatamente útiles en su trabajo.
- Realización de labores más complejas.
- Reconocimiento por parte de su jefe.
- Una formación atractiva, innovadora y provechosa.

*Los directivos esperan:*

- Rentabilidad de la formación
- Mejores actitudes y predisposición de los empleados
- Motivación de los empleados
- Mayor competitividad de la empresa, gracias a los conocimientos, habilidades y actitudes de sus empleados.

*Los clientes internos/externos esperan:*

- Productividad y servicios de alta calidad
- Atención profesional e interlocutores válidos.

**Tabla 6. Los beneficios de la formación y sus expectativas<sup>130</sup>**

<sup>130</sup> PINEDA, *Gestión de la formación en las organizaciones*, Op. Cit, p. 32.

A medida que las empresas entran en nuevos mercados y se enfrentan a nuevos competidores, necesitan gente competente en todas las operaciones, gente que pueda responder rápidamente al cambio,<sup>131</sup> gente que entienda y pueda satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

Es ahí donde tiene cabida el proceso formativo de capacitación para promover la flexibilidad y adaptación en los trabajadores de los distintos niveles jerárquicos y/o de áreas laborales, sin ser impedimento la variedad de profesiones que converjan en una misma empresa.

<i>Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas</b></li> <li>• Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles</li> <li>• <b>Eleva la moral de la fuerza de trabajo</b></li> <li>• <b>Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización</b></li> <li>• Crea mejor imagen</li> <li>• Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza</li> <li>• Mejora la relación jefes-subordinados</li> <li>• Ayuda en la preparación de guías para el trabajo</li> <li>• Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas</li> <li>• Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel</li> <li>• Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas</li> <li>• <b>Promueve el desarrollo con vistas a la promoción</b></li> <li>• Contribuye a la formación de líderes dirigentes</li> <li>• <b>Incrementa la productividad y calidad del trabajo</b></li> <li>• Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas</li> <li>• <b>Elimina los costos de recurrir a consultores externos</b></li> <li>• Se promueve la comunicación a toda la organización</li> <li>• <b>Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto</b></li> </ul>	O R G A N I Z A C I Ó N
<i>Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas</li> <li>• <b>Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo</b></li> <li>• Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones</li> <li>• <b>Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas</b></li> <li>• <b>Sube el nivel de satisfacción con el puesto</b></li> <li>• <b>Permite el logro de metas individuales</b></li> <li>• Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos</li> <li>• Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual</li> </ul>	P E R S O N A L

<sup>131</sup> Cfr., PINEDA, *Pedagogía Laboral, Op. cit.*, p. 132.

*Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas*

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporcional información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- **Alienta la cohesión de los grupos**
- **Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje**
- **Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.**

C  
O  
N  
E  
L  
E  
N  
T  
O  
R  
N  
O

**Tabla 7. Beneficios de la capacitación de los empleados<sup>132</sup>**

“El capital humano es el que construye el capital estructural, pero cuando mejor sea el capital estructural, tanto mejor será el capital humano de una organización”<sup>133</sup>.

La siguiente tabla describe que la capacitación, como proceso formativo, beneficia al personal que labora en la empresa, a la misma organización empresarial y por ende al entorno que comprende ambas partes: la sociedad.

No existe una técnica o método únicos que sean la panacea para cualquier proceso formativo de capacitación en las empresas privadas mexicanas, sin embargo es indispensable considerar:

- La efectividad respecto al costo
- El contenido deseado del programa
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- **Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso**
- **Las preferencias y la capacidad del capacitador**
- **Los principios de aprendizaje a emplear<sup>134</sup>**

<sup>132</sup> WERTHER, *Op. cit.*, p. 210. *Apud.* Adaptado de: “Once again, why Training?”, MJ Tessin, Training

<sup>133</sup> CORTINAS Nava, Cristina de y Héctor Parker Rosell. *Manual para crear y operar alianzas y redes y alianzas de conocimiento para la gestión ambiental de residuos.* (Enero 2011) Disponible en: [http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/0034.manual\\_crear\\_redes.pdf](http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/0034.manual_crear_redes.pdf) p. 10.

Si la capacitación, además de ser enfocada a proveer de personal más eficiente para la empresa se encausa para lograr el desarrollo profesional de dicha población, generará satisfacción personal en los trabajadores, misma que reeditará en elevar la productividad de la compañía cumpliendo así uno de sus principales cometidos: ser una empresa eficiente para el entorno al que pertenece.

La competencia externa se ha incrementado (...) se destaca ahora la necesidad de capacitar y de crear, no de perpetuar los mismos patrones de desempeño en las organizaciones, como era el caso anteriormente. Se busca el desarrollo del personal mediante la capacitación, la evaluación del desempeño de los supervisores y gerentes de nivel intermedio, misma que se ve influida por el grado de éxito que obtengan en su manejo del personal.<sup>135</sup>

La necesidad de capacitar al personal de las empresas es, en gran parte, para que los individuos logren desarrollarse en una sociedad que está en constante cambio, esto a su vez les permite desarrollar mejor sus actividades. Para lograrlo es necesaria la intervención de un profesional que aplique conocimientos y habilidades enfocadas a la mejora continua del personal en la empresa, es decir, que promueva el carácter formativo de la capacitación en las empresas, me refiero al pedagogo.

### **3.3 El papel del pedagogo en la capacitación empresarial mexicana**

En todo lugar donde esté presente la educación ahí debe estar el pedagogo. En el caso de la capacitación, descrita al inicio de este capítulo como un proceso formativo en la empresa mexicana, resulta indispensable y necesaria la participación del pedagogo como actor educativo y formativo del personal de la empresa.

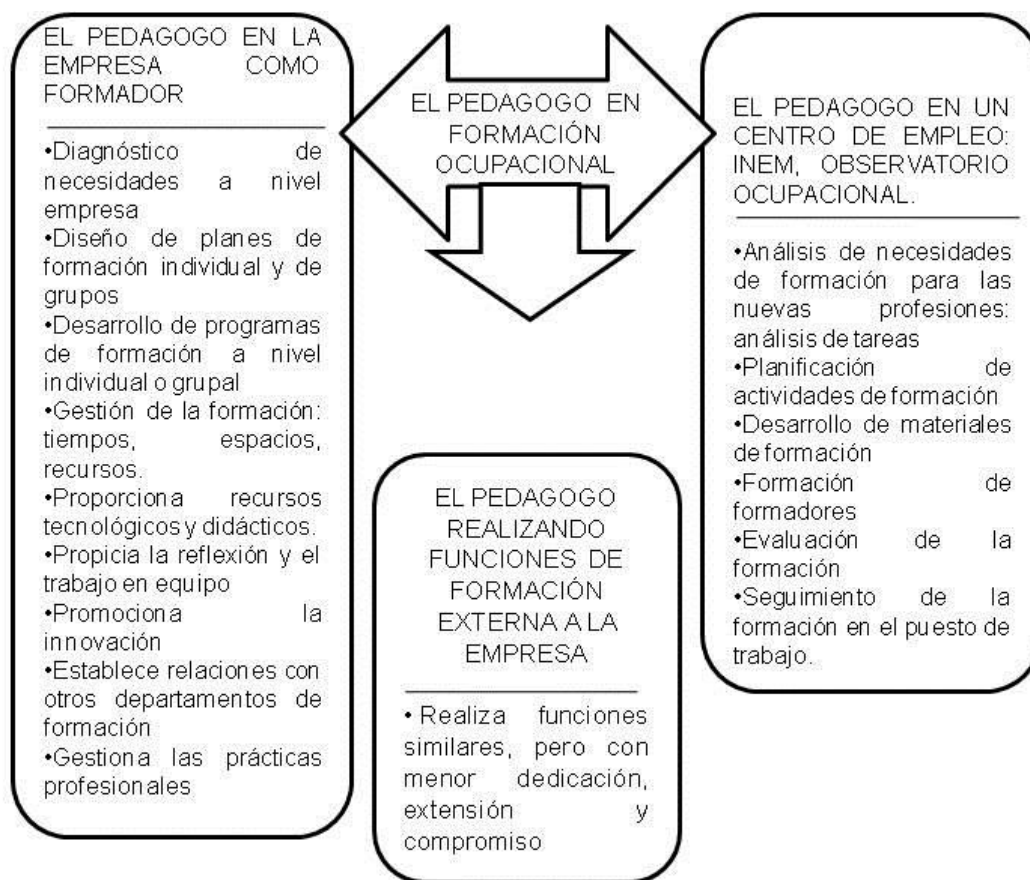
---

<sup>134</sup> WERTHER, *Op. cit*, p. 217.

<sup>135</sup> *Cfr.*, WERTHER, *Op. cit*, p. 33.

La formación, como actividad que se desarrolla a través de la planificación y desarrollo de procesos de aprendizaje, “resulta un elemento fundamental para lograr mayor competitividad, estabilidad en el empleo e integración social”,<sup>136</sup> ya que busca mejorar el rendimiento de la empresa a través del desarrollo de sus trabajadores. En ese sentido mantiene estrecha relación con la capacitación, a través de la cual, los participantes adquieren un mejor nivel de profesionalidad ya que propicia la apropiación de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades, aptitudes y cambio de actitudes.

En la empresa mexicana, el pedagogo desempeña múltiples funciones y tareas enfocadas a la transformación de los trabajadores a través de acciones formativas. A continuación presento un esquema que describe las funciones del pedagogo, en la formación en el trabajo, tanto dentro de la empresa como de manera externa a ella.



<sup>136</sup> GARCÍA Ruiz Ma. Rosa, “Perfil profesional y necesidades de formación en trabajadores que participan de la formación continua”, En: *Revista de educación*, 2007, p. 323.

### Esquema 9. Campos de acción del pedagogo –formación ocupacional-<sup>137</sup>

En concreto, un vínculo o medio de intervención del pedagogo en la empresa es la capacitación. “(...) tiene muchas más posibilidades de éxito una acción formativa llevada a cabo por buenos formadores aunque haya fallos de dirección, que una acción con óptima base de consultoría y dirección pero con un formador ineficaz.”<sup>138</sup>

La capacitación del personal de una empresa implica gran responsabilidad, por lo tanto, el pedagogo, tiene el gran compromiso de efectuar su aportación ante los retos y desafíos de la sociedad del conocimiento. Es necesario que analice los desafíos externos a la empresa, así como los desafíos internos, para favorecer el desempeño del personal que labora en la misma.

<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Monitorear el entorno:</b> Los especialistas de personal deben estar informados sobre las posibles fuentes de cambio mediante la pertenencia a asociaciones profesionales, asistencia a seminarios y conferencias y lecturas continuas y en profundidad.</li><li><b>2. Evaluar el efecto del cambio:</b> Es necesario que el especialista de personal evalúe el sentido futuro de los fenómenos actuales.</li><li><b>3. Adoptar medidas proactivas:</b> Desarrollar estrategias que permitan a la organización alcanzar sus metas.</li><li><b>4. Obtención y análisis de la retroalimentación:</b> Evaluación de estrategias aplicadas para y con el personal con el objetivo de identificar si se están obteniendo los resultados deseados.</li></ol>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabla 8. Pasos para enfrentar los desafíos externos**<sup>139</sup>

Los desafíos externos se originan en varios sectores. Los más significativos son los de carácter tecnológico, económico, cultural y los originados en el sector público, es decir, las decisiones de las *secretarías de estado que determinan la legislación para el*

<sup>137</sup> VICENTE P., y E. Molina. (Coords) *Salidas profesionales de los estudiantes de Pedagogía*. 2001, p. 6.

<sup>138</sup> PINEDA, *Pedagogía laboral, Op. cit*, p. 201.

<sup>139</sup> Cfr., WERTHER, *Op. cit*, p. 41.

*funcionamiento de las empresas privadas.*<sup>140</sup> En cuanto a los desafíos internos, están las relaciones interpersonales de los trabajadores en la organización empresarial, la constitución de equipos de trabajo, entre otros donde se demuestra la capacidad y habilidad de negociación para integrar a los trabajadores entre sí y en la empresa. Cada uno de estos aspectos influye en la forma en que la organización alcanza sus objetivos.

De manera más específica, también es necesario que el pedagogo identifique cual es el enfoque bajo el cual se maneja la empresa y así pueda incidir en la formación de los trabajadores adecuando los programas de capacitación según corresponda. Básicamente existen cuatro enfoques de empresa:

1. **Enfoque de Recursos Humanos.** Considera que sólo mediante una adecuada atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización, siendo los hombres y las mujeres quienes constituyen el elemento básico para que la organización logre sus objetivos.
2. **Enfoque administrativo.** Contempla la necesidad de la existencia de un departamento que apoye y asesore a la gerencia para el manejo del capital humano de la empresa, con recursos y conocimientos especializados. Deja en último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador, responsabilidad que cae en manos de los supervisores inmediatos y del departamento encargado del Capital Humano de la empresa.
3. **Enfoque de sistemas.** Se reconoce que la administración del capital humano de la empresa es un sistema que pertenece a otro más amplio: la organización (empresa). La administración del capital humano es un sistema abierto con partes que se interrelacionan, es decir, donde cada integrante afecta a los demás y cada uno recibe, a su vez, influencia del entorno.
4. **Enfoque proactivo.** Concibe la posibilidad de incrementar su contribución a los empleados, gerentes y a la organización en general, mediante el análisis y la

---

<sup>140</sup> Cfr., *Ídem*.

anticipación adecuada de los desafíos a los que la empresa se enfrentará. Si se concentran los esfuerzos únicamente de manera reactiva, resulta arriesgado engrandecer los problemas que se presenten, lo que posibilita se pierdan grandes oportunidades.

Acto seguido corresponde al formador “la tarea de “enculturar” a los miembros la cultura de la empresa,”<sup>141</sup> es decir, es imprescindible que el pedagogo fomente que el personal de la empresa se sienta identificado e involucrado con la filosofía de la empresa en la que labora, es decir, con la misión, visión y objetivos que persigue la institución así como con los valores que desea se practiquen por los miembros que la integran.

(...) cada organización empresarial tiene una cultura, o más bien “es” una cultura. Si el formador no se introduce en el núcleo mismo de la cultura organizacional, su tarea carecerá de sentido y eficacia (...) necesitamos abordar la realidad profunda de la “cultura organizacional” en la cual ha de encontrar su lugar necesario el proceso formativo de capacitación.<sup>142</sup>

Con ello es preciso afirmar que es conveniente que el pedagogo formador labore directamente en la empresa donde lleva a cabo la capacitación, para comprender a profundidad los objetivos que dicha organización persigue, fomentar la formación continua de los trabajadores y dar seguimiento de la misma en paralelo al cumplimiento de metas de la empresa.

La cultura de la empresa puede moldearse, transmitirse y en alguna medida, modificarse<sup>143</sup>; también la formación es influida por la cultura tanto a la hora de plantearse objetivos como a la de desarrollar métodos, siendo un objetivo esencial que los objetivos planteados y los métodos de trabajo estén adecuados a la cultura de la empresa.

---

<sup>141</sup> PINEDA, *Pedagogía laboral, Op. cit*, p. 105.

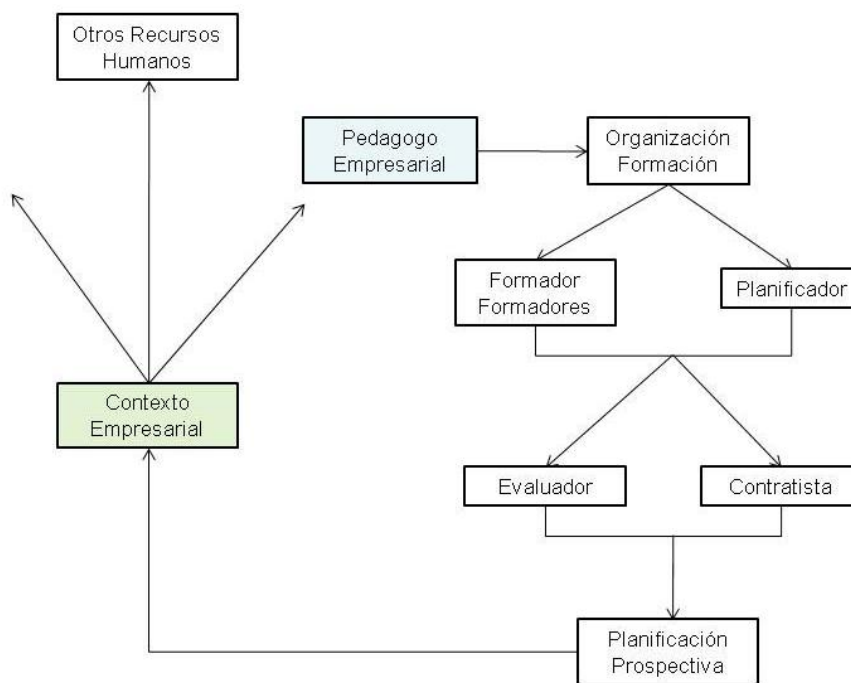
<sup>142</sup> *Ibidem*, p. 95.

<sup>143</sup> Cfr., PINEDA, *Gestión de la formación en las organizaciones, Op. cit*, p. 95.



El mercado laboral se encuentra íntimamente involucrado con el acelerado avance científico, tecnológico y de manejo de información, a un grado tal que genera que las empresas pierdan de vista el valor de capacitar a sus trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos o puestos dentro de una organización.

El trabajo del pedagogo, como responsable de la capacitación - formación, se centra en: organizar la formación mediante la formación de formadores o bien como planificador, evaluar la contribución de la formación al desarrollo del capital humano y a los objetivos de la empresa, para constituir una planificación en prospectiva que retroalimente en el “aumento de la creación de valor”<sup>144</sup> a la empresa.



**Esquema 10. Demandas competenciales al pedagogo dentro del contexto actual y prospectiva<sup>145</sup>**

La capacitación estructurada en cursos y programas, como elementos de un proceso formativo, constituye un proceso de cambio. El pedagogo debe insistir en la evaluación sistemática de su actividad para evidenciar que genera beneficios para los trabajadores y resultados en la empresa.

<sup>144</sup> Cfr., PINEDA, *Pedagogía laboral*, Op. cit, p. 124.

<sup>145</sup> VICENTE P., *Op. cit*, p. 27.

No es suficiente impartir capacitación, incluso en los casos en que se ha llevado a cabo una cuidadosa detección de necesidades el pedagogo, en su tarea de capacitar, debe evaluar el efecto que logran sus actividades. “Con frecuencia, la administración de exámenes anteriores y posteriores al curso o programa de capacitación sirve para evaluar tanto los conocimientos adquiridos como el grado de transferencia efectiva de la labor.”<sup>146</sup>

La capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo, es decir si los trabajadores aplicaron y ejecutaron lo aprendido en el curso de capacitación en las actividades correspondientes al puesto de trabajo.

Entre los criterios de evaluación, de la capacitación en el trabajo, que el pedagogo debe considerar para evidenciar que genera beneficios al trabajador y resultados para la empresa están:

1. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras medibles para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo, etc.<sup>147</sup>

El pedagogo, además de cumplir con la “función docente” o de instructor, de dar seguimiento al personal de la empresa en el cumplimiento de objetivos de aprendizaje en un curso, también promueve el desarrollo de plan de carrera de los sujetos, desarrolla y actualiza los procedimientos internos de la empresa. “No hace formación (...) quien hace simple información ni quien adoctrina”<sup>148</sup>.

---

<sup>146</sup> WERTHER, *Op. cit.*, p. 226.

<sup>147</sup> *Ibidem*, p. 224.

<sup>148</sup> Cfr., PINEDA, *Pedagogía laboral, Op. cit.*, p. 283.

A continuación presento una tabla que enlista algunas de las actividades, clasificadas según el puesto de trabajo, que desempeña el pedagogo en la empresa.

<b>El/la Pedagogo/a en la empresa</b>	
Dirección-coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la política de formación y elaborar los planes de formación integrados en la política y planes generales de la empresa.</li> <li>• Establecer itinerarios profesionales.</li> <li>• Realizar análisis y determinar necesidades de formación en la empresa.</li> <li>• Gestionar el departamento de formación en la empresa: realizar estudios de costes de formación, análisis de costes benéficos de la formación, costes de utilidad etc.</li> <li>• Realizar estudios de seguimiento de formación</li> <li>• Evaluar los resultados de la formación: inmediatos, a término medio, y a largo término, así como estudios de impacto.</li> <li>• Desarrollar y buscar tecnología educativa aplicada a las necesidades formativas de la empresa.</li> <li>• Generar entre el personal de la empresa mecanismos de motivación en general y hacia la formación en particular</li> </ul>
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar programas de formación.</li> <li>• Realizar coloquios, conferencias, cursos de formación de temas como la motivación, liderazgo, dinámica de grupos etc.</li> <li>• Ofrecer atención individualizada o en grupos</li> <li>• Formar y orientar en tecnología educativa a los formadores internos de la empresa.</li> </ul>
Asesoramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar personas del mundo de la empresa.</li> <li>• Asesorar sobre la política de personal y de recursos humanos.</li> <li>• Colaborar en la realización de perfiles profesionales.</li> </ul>

**Tabla 9. Síntesis de las funciones y tareas específicas en los distintos campos laborales del pedagogo.<sup>149</sup>**

Es necesario que el pedagogo sea perspicaz asertivo y propositivo para negociar la pertinencia de la capacitación en el trabajo con los directivos de la empresa, mismos que no necesariamente son los empresarios fundadores de la organización. Por ello el pedagogo también debe ser analítico para detectar las ventajas y desventajas del

<sup>149</sup> VICENTE P., *Op. cit.*, p. 8. Se presenta un pequeño fragmento de la tabla original.

contexto –la empresa- donde ejecuta las actividades formativas ya que, en esencia, se espera que lo aprendido durante estas sea trasladado por los trabajadores al puesto que cada uno desempeña.

Es indispensable que el pedagogo sea proactivo, y se anticipe a los problemas que puedan surgir dentro de la empresa, en cuanto al desempeño de los trabajadores se refiere, para evitar mayores gastos a la organización; contrario a la idea de que actúe de manera reactiva, es decir, que reaccione una vez que se han presentado problemas en la organización, viéndose obligado a tomar decisiones poco asertivas y que generen mayor gasto a la empresa.<sup>150</sup>

Es vital que el pedagogo, el empresario –directivos y dueños- y el trabajador colaboren y actúen en beneficio de la empresa para generar resultados positivos a la sociedad en general.

El pedagogo puede enfrentarse a una serie de problemas que presenta la capacitación actualmente en México como son: la falta de marcos teóricos, falta de asesores confiables, falta de investigación en el tema, bajos niveles de escolaridad, falta de planeación y políticas reguladoras confiables, ausencia de sistemas de información, la educación tradicional, ausencia de un puente vinculador sólido entre el sistema educativo y la formación en la empresa.

Aunado a lo anterior, se habla indistintamente de capacitación y adiestramiento, hay falta de credibilidad, instructores incompetentes, los participantes no se interesan en los programas, los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse, los programas de capacitación son pobres, no hay seguimiento de los programas, la alta dirección no se involucra, no hay estructura formal, la cuestión legal es engorrosa y complicada, la capacitación no hace milagros, las empresas –sobre todo las pequeñas y medianas- no conocen la tecnología educativa, se observa una ausencia de infraestructura técnico-administrativa, algunos trabajadores no tienen los conocimientos elementales.

---

<sup>150</sup> Cfr., WERTHER, *Op. cit.*, p. 25.

Ante esto, el pedagogo enfrenta un gran reto para intervenir en el desarrollo de los individuos dentro de la empresa. Mediante la capacitación como un proceso formativo estructurado, necesitará vincularlo con las necesidades de la organización a través de identificar los elementos internos de la organización laboral así como el contexto y características que la rodean para construir aportaciones significativas desde el lugar en el que desempeñe su actividad, y así consolidar cimientos que beneficien y fomenten la labor formativa en la empresa.

## CONCLUSIÓN

El principal desafío que enfrenta la sociedad de conocimiento es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran, por lo que resulta indispensable el desarrollo, formación y actualización del personal que en ellas participa.

La empresa, como organización humana, es capaz de tomar decisiones en función del logro de una finalidad determinada. En ella convergen personas de distintas profesiones y con diversas habilidades, aptitudes, actitudes, valores, capacidades y conocimientos que requieren, en un nivel general, la adopción de la cultura de la empresa en la cual se involucran para propiciar la integración social y, en un nivel particular, la comprensión y dominio de las actividades y tareas a desempeñar en las diversas áreas y puestos de trabajo de la organización.

Dichos sujetos se enfrentan a la educación de manera no formal, es decir, a la capacitación que se manifiesta a través de una instrucción, adiestramiento o entrenamiento intermitente. Por ello, generalmente la conciben como una función o actividad que técnicamente les posibilita la adquisición de conocimientos y el desarrollo de ciertas habilidades encausadas al trabajo que desempeñan, sin embargo, difícilmente la consideran como un proceso formativo que fomente su desarrollo profesional integral ya que y si dichos eventos de capacitación no les garantizan mejorías convincentes en su vida, muestran una resistencia al aprendizaje rechazan el abandonar su estado de confort, muestran una resistencia al cambio en sí mismo.

La formación continua resulta elemental para todo individuo, ya que va encaminada a incrementar sus capacidades en un sentido amplio, para que pueda enfrentarse y resolver cualquier conflicto con confianza en sí mismo; impulsando su satisfacción y desarrollo (tanto personal como profesional), logrando así el continuo progreso en los diferentes aspectos de su vida y conduciéndolo a la mejora en el desempeño de sus actividades.

El carácter de proceso formativo de la capacitación radica en ser una práctica planificada, gradual y sistemática, encaminada a modificar el conocimiento y las actitudes, así como a desarrollar técnicas, habilidades y aptitudes a través de experiencias de aprendizaje en el sitio de trabajo, por ejemplo en la empresa, razón por la que los directivos, gerentes, supervisores, en concreto los trabajadores de todos los niveles de las empresas deben comprender la relevancia de dar continuidad a la formación, a través de la capacitación.

Al ser la capacitación una actividad formativa en las empresas, es imprescindible la participación del pedagogo, (el profesional de la educación y formación) quien goza de una formación humanista y posee los conocimientos, principalmente desde la *Andragogía*, para ocuparse propiamente del desarrollo y aprendizaje de adultos; práctica que le exige la manifestación de creatividad y autorreflexión constante.

Para dar el giro a la capacitación hacia la visión de proceso formativo encaminado a fomentar el desarrollo integral de los sujetos, es necesario que el pedagogo se involucre de lleno en las actividades laborales de desarrollo organizativo, institucional, profesional y personal de los sujetos y de los elementos que confluyen en la empresa; en lo particular, en beneficio de las personas y, en lo general, en beneficio de la organización misma. De esta manera la capacitación, adecuada a las necesidades formativas de los trabajadores y al cumplimiento de objetivos organizacionales, así como a las necesidades y retos planteados por el entorno, será la estrategia más valiosa para la empresa, consolidándose así como el proceso formativo por excelencia, indispensable para que el trabajador se beneficie de la formación permanente.

Ahora bien, en el escenario empresarial mexicano, las condiciones son poco alentadoras debido a los recursos económicos con los que las organizaciones cuentan, principalmente las medianas, pequeñas y micro empresas mismas que, debido al presupuesto justo, destinan poco a la capacitación y a la formación de su personal. En ese sentido, para la mayoría de los directivos de las empresas, la capacitación es concebida como un gasto, principalmente por los recursos económicos que se requiere

en relación con el tiempo en que se evidencian los resultados, ya que estos suelen ser a largo plazo.

Aunado a lo anterior se suma que existen en nuestro país un gran número de micro, pequeñas y medianas empresas mismas que, por las características de tamaño y número de empleados que manejan les resulta poco viable capacitar a su personal, principalmente por el interés de conservarlos dentro de la empresa ya que si les capacita fomentándoles una mejora en su desarrollo, éstas organizaciones corre el riesgo de que sus empleados busquen otras oportunidades de empleo.

Por tanto es preciso que el pedagogo, como profesional de la educación y formación, participe formalmente en ellas, independientemente de su tamaño, con el objetivo de mejorar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores quienes, en conjunto, elevarán la productividad de las organizaciones en función de lograr el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, grandes empresas y algunas medianas, comprometidas tanto con la mejora de la empresa como con la de sus colaboradores, constituyen un área o departamento de Desarrollo de Personal donde se concreta la intervención del pedagogo, al propiciar condiciones favorables para los trabajadores mediante cursos talleres y programas que promueven la adaptación del personal en el puesto de trabajo así como entre compañeros, para desarrollarse personal y profesionalmente, por lo que resulta imprescindible concebir e implantar la capacitación como proceso formativo para revalorar al capital humano, elevar su nivel de vida y así contribuir al mejoramiento de la sociedad y del país en general.

El hincapié que hoy en día se hace en el capital humano de las empresas mexicanas, el reconocimiento de sus competencias, el impulso al desarrollo de sus habilidades, aptitudes y cambio de actitudes elevará, sin lugar a dudas, la productividad de las empresas y generará mejoras en la calidad de vida de las personas.



En toda organización es indispensable la continua formación y actualización del personal con miras, tanto a elevar la productividad en general como, principalmente, a mejorar el capital humano que en ellas se desempeña. En el caso de México, siendo un país en vías de desarrollo, la clave para su crecimiento está en consolidar bases formativas en su población que fomenten la mejora y renovación constante para elevar la competitividad y el nivel de vida de la sociedad.

Asumir que la capacitación es un proceso formativo estratégico para la empresa mexicana que propicia y consolida la adquisición de nuevos aprendizajes en el personal de la empresa, posibilita una articulación de roles distinta a cuando la misma se concibe únicamente como un requisito legal, o un mero trámite a cubrir para satisfacer algunas demandas específicas.

Resulta evidente que una sociedad en la que los ciudadanos puedan adquirir una formación continua que propicie la mejora de sus trabajadores, tendrá garantizada la competitividad de sus fuerzas productivas, puesto que se producirá un desarrollo y adaptación permanente a la evolución de las profesiones, a la movilidad de las ocupaciones y al veloz avance tecnológico y científico.

Por ello, considero que no se deben escatimar esfuerzos ni recursos en promover la utilidad y los beneficios de la capacitación y menos aún, subestimar la intervención del pedagogo en pro del mejoramiento del capital humano de las empresas mexicanas enfocado, en primera instancia, hacia sus directivos quienes vislumbrando las ventajas de la capacitación, inducirán al resto de los trabajadores a darle el lugar y valor que como proceso formativo merece, para conformar un verdadero equipo y comunidad de trabajo dentro de la empresa, la cual, debe de tener siempre en la mira su objetivo central: el beneficio de la sociedad.

## REFERENCIAS

- ANDER-Egg Ezequiel. *Diccionario de Pedagogía*. 1999. p. 250.
- BLAKE, Oscar Juan. *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. 4ª ed. Buenos Aires: ediciones macchi, 2003. 162 p.
- CABALLERO Roberto, "Educación, pedagogía y formación de pedagogos." (p. 29-30)  
En: *Paedagogium*, no. 12, año 2002. (Jul-Ago)
- CALDERÓN Córdova, Hugo. *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. México: Limusa, 1982. 128p.
- CARVAJAL Ruiz, Samuel. "La formación profesional (FP) aspectos conceptuales y prácticos." p. 95-116. En: *Ensayo y error*. Venezuela, vol. 12, no. 25, año 2003.
- \_\_\_\_\_. *10 palabras clave en ética de las profesiones*. México: Verbo divino, 1994. 465 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ª ed. Bogotá: Mc. Graw Hill. 2002, © 1999. 1056 p.
- CHOMSKY, Noam. *El beneficio es lo que cuenta: neoliberalismo y orden global*. Barcelona: Crítica. 1999. p. 194.
- CLEMENTE, Tito Flavio. *El pedagogo*. Trad. por: Juan Sariol Díaz. Madrid: Gredos, 1988. 353 p.
- CORTINA Orts, Adela. *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta, 1994. 150 p.
- DURAN Ramos, Teresita. "Ser profesional de la educación" p. 20-22. En: *Paedagogium*.

2002, no. 12. (Jul. – Ago.)

ELEGIDO, Juan M. *Fundamentos de ética de empresa*. Trad. por: Heriberto Rubio.

Rev. por: Carlos Rossel Álvarez. México: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, 1998. 521 p.

*Enciclopedia HISPÁNICA*. Volumen XIV. México: Diorki 1995. 408.

FEA Guglielmetti, Ugo. *Hacia un nuevo concepto de empresa occidental: la empresa dinámica en calidad total*. México: Alfaomega, 1995.

GARCÍA Ruiz, Ma. Rosa. “Perfil profesional y necesidades de formación en trabajadores que participan de la formación continua”. P. 309-331. En: *Revista de educación*. Madrid: Universidad de Cantabria, no. 344, año 2007. (Sept. - Dic.)

GRADOS Espinosa, Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal*. 3ª ed. México: Trillas, 2007, © 1999. 352 p.

JIMENEZ Ottalengo, Regina. “La pedagogía y el campo de conocimiento de la educación” p. 79-83. En: *Revista Panamericana de Pedagogía*. 2000.

KNOWLES, Malcolm. *Andragogía; el aprendizaje de los adultos*. México: Oxford University Press, 2001. 338 p.

LARIOS Santillán, Héctor. “La dimensión humana y productiva del trabajo en la empresa” p. 3-6. En: *Emprendedores*. México, vol. 9, no. 34, año 1995. (Jul. – Ago)

MASLOW, Abraham. *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Paidós, 2005. 348 p.

\_\_\_\_\_. *La personalidad creadora*. Trad. por: Rosa Ma. Rourich. 4ª ed. Barcelona: Kairós, 1990. 1971. 480 p.

- MASON, Edgard. *Los empresarios: ¿explotadores o explotados?*. México: Posada, 1989. 149 p.
- MEZA Mejía, Mónica. *La capacitación en el trabajo: del modelo artesanal al industrial*. México: UAM y UP, 2008. 59 p.
- MITNIK, Felix y Adela Coria. (Coord.) *Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia*. Montevideo: Cinterfor, 2006. 375 p.
- PAIN, Abraham. *Capacitación laboral*. Buenos Aires: Novedades educativas, 1996. 122 p.
- PINEDA, Pilar (Coord.) *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 2002. 277 p.
- \_\_\_\_\_. (Coord.) *Pedagogía laboral*. Barcelona: Ariel, 2002. 305 p.
- PORTER, Michael. *Ventaja competitiva*. México: Grupo editorial patria, 2006, 235 p.
- RAMÍREZ Toledo, Antonio. "Vida y profesión del pedagogo". p. 17-20 En: *Paedagogium*. 2006,
- REYES Ponce, Agustín. *Administración de empresas; teoría y práctica*. México: Limusa, 1966. 392 p.
- REZA Trosino, Jesús Carlos. *Aprendizaje total en las organizaciones; más de 340 conceptos relacionados con la capacitación, el adiestramiento, y le desarrollo del personal*. México: Panorama Editorial, 2000. 138p.
- \_\_\_\_\_. *Cómo aplicar los principios de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama, 1999. 79 p. (Serie Cursos de capacitación).

- RIERA Romani, Jordi. *Concepto de formación y profesionalización de: el educador social, el trabajador social y el pedagogo social; un enfoque interdisciplinar e interprofesional*. Valencia: Nau libres, depósito legal, 1998. 219 p.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Administración moderna de personal*. 7ª ed. Thompson, 2007. 693 p.
- ROSZAK, Theodore. *El nacimiento de una contracultura*. 7ª ed, Barcelona: Kairos, 1981.
- SARRAMONA López, Jaume. *Teoría de la educación; reflexión y normativa pedagógica*. Barcelona: Ariel, 2002.
- SILICEO Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. 4ª ed. México: Limusa, 2009. 248 p.
- VELAZ Rivas, José Ignacio. *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz Santos, 1996. 287 p.
- VICENTE P., y E. Molina. (Coords) *Salidas profesionales de los estudiantes de Pedagogía*. Barcelona: Grupo editorial universitario, 2001.
- VILLALOBOS Pérez-Cortés, Elvia Marveya. *Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje*. México: Trillas, 2002. 25 p.
- WERTHER, William B. Jr. Y Heith Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. 4ª ed. Trad. por: Joaquín Mejía Gómez, Rev. por: Ma. Cristina Huerta Sabino. México: Mc Gray Hill, 1995. 486 p.
- ZVI, Bodie y Robert C. Merton. *Finanzas*. México: Prentice hall. 2003. 512 p.

## **Mesografía**

CORTINAS Nava, Cristina de y Héctor Parker Rosell. *Manual para crear y operar alianzas y redes y alianzas de conocimiento para la gestión ambiental de residuos.* (20, Enero, 2011) Disponible en: [http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/0034.manual\\_crear\\_redes.pdf](http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/0034.manual_crear_redes.pdf)

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. (3, Octubre, 2010). Disponible en: <http://dof.gob.mx/index.php>

Diccionario de la Real Academia de la Lengua. (8, Noviembre, 2010). Disponible en: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=entrenamiento](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=entrenamiento)

HEINRICH, Kanz. "Immanuel Kant", en *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*. París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIII, no 3/4, 1993, págs.837-854. Disponible en: <http://www.ibe.unesco.org/publications/ThinkersPdf/kants.pdf>. (10, Octubre, 2011)

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. (20, Diciembre, 2010). Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/decre/LFT\\_17ene06.doc](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/decre/LFT_17ene06.doc)

MUR Asunción et. al, *Seminario de Profesores de Economía y organización de las empresas*. IES, La litera (10, Enero, 2011) p. 26 Disponible en: [http://iestamar.educa.aragon.es/economia/Apuntes\\_EconEmpresa\\_Aragon.pdf](http://iestamar.educa.aragon.es/economia/Apuntes_EconEmpresa_Aragon.pdf)

THOMPSON Iván. Tipos de empresa. (10, Diciembre, 2007). Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1.**

#### **Ley Federal de Trabajo**

TEXTO VIGENTE (Ultima reforma aplicada 23/01/1998)

PODER EJECUTIVO SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

LEY Federal del Trabajo.

#### **TITULO PRIMERO. Principios Generales**

##### **Artículo 3**

El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

#### **TITULO SEGUNDO Relaciones Individuales de Trabajo**

##### *CAPITULO I. Disposiciones generales*

##### **Artículo 25**

El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener: (...)

**Fracción VIII.** La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; (...)

##### *CAPITULO I Obligaciones de los patrones*

##### **Artículo 132**

Son obligaciones de los patrones:

**Fracción XIII.-** Colaborar con las Autoridades del Trabajo y de Educación, de conformidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores;

**Fracción XV.-** Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

#### **Artículo 153-A**

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### **Artículo 153-B**

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

#### **Artículo 153-C**

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### **Artículo 153-D**

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

#### **Artículo 153-E**

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.



### **Artículo 153-F**

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

### **Artículo 153-G**

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

### **Artículo 153-H**

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

### **Artículo 153-I**

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

### **Artículo 153-J**

Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

### **Artículo 153-K**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas Industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

### **Artículo 153-L**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

### **Artículo 153-M**

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

### **Artículo 153-N**

Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento

que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

### **Artículo 153-O**

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

### **Artículo 153-P**

El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.
- IV. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

### **Artículo 153-Q**

Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

#### **Artículo 153-R**

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

#### **Artículo 153-S**

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

#### **Artículo 153-T**

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539

#### **Artículo 153-U**

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

### **Artículo 153-V**

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

### **Artículo 153-W**

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

### **Artículo 153-X**

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

## *CAPITULO V. Invenciones de los trabajadores*

### **TITULO QUINTO BIS Trabajo de los Menores**

#### **Artículo 180**

Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:  
IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley; y,

## **TITULO SEPTIMO. Relaciones Colectivas de Trabajo**

### *CAPITULO III. Contrato colectivo de trabajo*

## **Artículo 391**

El contrato colectivo contendrá:(...)

- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento; (...)

### *CAPITULO IV Contrato Ley*

## **Artículo 412**

- V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate; y,

## **TITULO NOVENO Riesgos de Trabajo**

### **Artículo 504**

Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

- I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y material de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste;

## **TITULO DECIMO PRIMERO Autoridades del Trabajo y Servicios Sociales**

### *CAPITULO I Disposiciones generales*

### **Artículo 526**

Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el Título Tercero, Capítulo VIII, y a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este Título.

*CAPITULO IV Del servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento*

**Artículo 537**

El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.