



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**Propuesta para la promoción  
de la Empresa Efectivale  
a una Organización que Aprende.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA**

**ARACELI MARTÍNEZ MAQUEDA**

**ASESOR**

**Dr. VILLAMIL PÉREZ ROBERTO DE JESÚS**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 haberme dado la oportunidad de ser y estar en este momento logrando un paso más de donde Él decidió colocarme en esta vida terrenal.

A mis padres y hermanos, por estar presentes y darme su confianza; especialmente a mi madre por el apoyo que siempre me ha dado incondicionalmente y, enseñarme con el ejemplo el valor que tiene el trabajo digno.

A mi esposo, porque reconozco su esfuerzo que hace todos los días para sostener nuestro hogar y por ser la base moral y económica que me ha facilitado llegar a este momento.

A la Universidad, por ser mi alma máter y que por esta razón se me han abierto las puertas para ejercer esta profesión.

A mis maestros, especialmente para todos aquellos que con sus enseñanzas y guía me han hecho reflexionar para cambiar mi proceder a una mejor opción.

Gracias al Dr. Villamil, por acompañarme en este tramo del camino y que sin conocerme creyó en mí facilitándome todos los medios para lograr este primer cierre de mi vida académica.

Por último y no menos importante agradezco también a todo el personal administrativo de la Universidad, quienes nos ayudan a que las cosas sean más llevaderas en toda nuestra estancia. Hago énfasis a los que detrás de un escritorio están creando ideas para el bien de la Comunidad Universitaria.

## **Dedicatoria.**

A mi hijo Maximiliano, por ser el principal motor de esta decisión que había postergado: porque a tu llegada supe que ser madre y profesionista se logra con amor, esfuerzo y dedicación... deseo que algún día te encuentres en el mismo momento que yo ahora y ¡hasta donde tú quieras llegar!... yo siempre te apoyaré.

A Ivonne, mi sobrina mayor: ahora que te encuentras en la misma posición que yo alguna vez, quiero que sepas que nunca desistí en mis deseos de seguir estudiando y aquí está el resultado... aunque las circunstancias a veces no te favorezcan no debes perder tu objetivo de ser profesionista, no dejes de soñar y ***pon manos a la obra*** para que se cumpla.

## Índice.

Introducción.	1
Capítulo 1. Contexto y problematización de Efectivale.	
1.1. Breve historia de Efectivale.	5
1.1.2. Inicio de la transformación de Efectivale: Venta de las acciones. La estrategia.	7
1.2. Efectivale como una Organización tradicional.	11
1.2.1. Cultura organizacional.	16
1.2.1.1. Misión.	16
1.2.1.2. Visión.	17
1.2.1.3. Valores.	17
1.2.1.4. Política de calidad.	18
1.2.1.5. Objetivos de calidad.	18
1.2.1.5.1. Análisis del sistema de calidad.	18
1.2.2. Estructura organizacional general.	23
1.2.2.1. El departamento de Recursos humanos.	24
1.2.2.1.1. El rol de la Capacitación y el comportamiento organizacional.	26
1.2.2.2. Cómo se empezaron a asumir los cambios en Efectivale desde el departamento de Recursos humanos.	28
1.3. La necesidad del cambio: Motivos para promover a Efectivale a una Organización que Aprende.	32
1.4. Metodología	34

## Capítulo 2. La Organización que Aprende.

2.1.	Antecedentes de la administración / formación del factor humano.	39
2.1.1.	Evolución histórica de la formación en las organizaciones.	43
2.2.	Conceptos de Organización.	48
2.2.1.	La Organización emprendedora, prescriptiva y que desaprende.	52
2.2.1.1.	Concepciones de Aprendizaje.	55
2.2.1.1.1.	Calidad del aprendizaje en una organización emprendedora, prescriptiva y que desaprende.	58
2.2.1.2.	Hacia un concepto de Aprendizaje dentro de una Organización que Aprende.	61
2.2.2.	La Organización que Aprende.	72
2.2.2.1.	Características de una Organización que Aprende.	76

## Capítulo 3. La Andragogía: El aprendizaje de los adultos.

3.1.	Inicio formal de la Andragogía.	81
3.1.1.	¿Quién es el adulto?	86
3.1.1.1.	Características generales de los adultos.	88
3.2.	Modelo de enseñanza-aprendizaje en los adultos.	91
3.2.1.	Diferencias del modelo pedagógico con el modelo andragógico.	91
3.3.	Concepciones de Formación, Desarrollo y Capacitación en las organizaciones.	96
3.3.1.	Formación.	96
3.3.2.	Desarrollo.	98
3.3.3.	Capacitación.	102
3.3.3.1.	Ingeniería de la capacitación.	112
3.3.3.1.1.	Planeación.	113
3.3.3.1.2.	Organización.	114
3.3.3.1.3.	Ejecución.	115

3.3.3.1.4.	Evaluación y seguimiento.	116
3.3.4.	Cualidades del facilitador.	117

#### Capítulo 4. Propuesta de Acción: Perfilando el cambio hacia una Organización que Aprende.

4.1.	La gestión de los Recursos humanos.	121
4.1.1.	Objetivos principales de los Recursos humanos.	127
4.1.2.	El factor humano.	129
4.1.2.1	La expectativa de un líder en la Organización que Aprende	137
4.2.	La importancia de los Recursos humanos en una Organización que Aprende.	141
4.3.	Cinco alternativas de cambio hacia la Organización que Aprende.	143
4.3.1.	Reestructura del área de Capacitación.	145
4.3.2.	Conjugando esfuerzos: Integración de los líderes.	147
4.3.3.	Socialización y concientización: Kick Off y 5´S.	148
4.3.4.	Expandiendo mi aprendizaje: Intercambio laboral de puestos clave.	151
4.3.5.	Trabajo en equipo: Mesas de trabajo.	152
	Conclusiones.	155
	Fuentes consultadas	161
	Anexos.	

## Introducción

La Pedagogía como ciencia humanística y social nos da la posibilidad de entender al ser humano de manera atemporal y en cualquier ámbito; por otro lado, practicada desde éste enfoque, pretende transformar su medio, bajo la misma óptica; quién lo vea de esta manera lo hará recurriendo a estrategias didácticas dignas de su campo y, en el supuesto de que la relación será con otro igual que se suma inteligentemente a estos preceptos, se podrá avanzar y hacer más que uno sólo; parto de que el ser inteligente implica manejar muchas más habilidades que sólo el coeficiente intelectual (C.I.) y, una Organización que Aprende se llama también inteligente porque se ocupa de formar las competencias de su gente para aportar a su entorno al mismo tiempo que las personas se desarrollan en ésta de manera más rápida que en otra que no lo es.

Las posturas modernistas de la administración sustentan que: en esta era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución, dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito; así, surge la necesidad de integrar conocimientos de estas dos ciencias, Pedagogía y Administración –y las que resulten-, para que juntas se obtengan metodologías holísticas de trabajo.

Derivado de mi experiencia profesional en la empresa Efectivale, la cual consta de cuatro años en el departamento de Recursos humanos, ocupando el puesto de analista y posteriormente supervisora de capacitación, sumado al momento que ocupaba la reestructuración de la empresa debido a la venta de las acciones, surge esta tesis, la cual se determinó utilizando la metodología de investigación de campo, que comprende: observación participante, observación directa y estudio de caso, aunado a una investigación bibliográfica de las teorías que permitieron

elaborar esta propuesta: la promoción de la empresa Efectivale a una Organización que Aprende, a través de cinco alternativas de acción:

1. *Reestructura del área de Capacitación.*
2. *Integración de los Líderes.*
3. *Socialización y concientización.*
4. *Expansión del aprendizaje mediante el intercambio laboral de puestos clave y,*
5. *Trabajo en equipo: Mesas de trabajo.*

El valor de ésta radica en que de haberse implementado esta visión de la Pedagogía a lado de la Administración, se habría aminorado el mal clima laboral, además de que el recorte de personal hubiera costado menos en términos monetarios; el área de capacitación reestructurada habría sido un apoyo medular para el cambio, trabajando en conjunto con las decisiones de líderes a nivel organizacional e interviniendo con acciones presentadas a tiempo y fomentando una nueva administración cimentada en la participación voluntaria, aprendizaje continuo, lealtad y compromiso del personal para trabajar en equipo, rompiendo en gran medida con el modelo tradicional que hasta ese entonces permanecía.

Para trabajar en la resolución de problemas entre personas, una formación sólida e integral en el área de las humanidades y la educación es una ventaja en las competencias del profesional de la Pedagogía, en la cual se amplía la visión sistemática frente a otras profesiones más técnicas e instrumentalistas, que si bien son prácticas, en ocasiones carecen de un sentido profesional ético hacia las personas.

Este escrito está organizado en cuatro capítulos, el primero habla del contexto y la problematización de la empresa Efectivale, en él se detalla cuestiones como su historia, el sistema y la estrategia para el cambio así como el comportamiento organizacional que regía algunas decisiones y en consecuencia la justificación en la que se basa la transformación de la organización.



De este primer capítulo se deriva la metodología de la que se vale esta tesis, la cual consiste en una investigación de campo y bibliográfica. Cabe señalar que el valor que tiene la teoría a lado de la práctica da la posibilidad de repensar procesos para formular una nueva propuesta, conjuntando ambas investigaciones, es posible diseñar una alternativa de cambio y solución en el ámbito educativo para la organización que se estudió.

Ya en el marco teórico, se alude al capítulo dos, el cual se enfoca principalmente en esclarecer los cimientos de la Organización que Aprende, que es justo hacia donde pretendo se ubique Efectivale en mediano plazo, haciendo hincapié en cómo surge este tipo de organizaciones a través de la historia; estoy cierta de que nunca se termina de aprender; sin embargo, algo o alguien debe iniciar las inquietudes para seguir en el proceso de Aprendizaje al interior de la organización y no quedarse anquilosados en el entorno.

En el capítulo tres se asientan los fundamentos de la Andragogía, como disciplina en la que se basa la práctica de la capacitación; asimismo, se conceptualiza la formación, desarrollo y la capacitación en las organizaciones con la finalidad de entender las diferencias y el proceso de ésta última.

En el capítulo cuatro se hace la propuesta para la transformación de la empresa Efectivale a una Organización que Aprende, a partir de la comprensión y ejecución del impulso del proceso educativo en la empresa, como una de las estrategias organizacionales que deberá operar el departamento de Recursos humanos fungiendo como gestores de talento y, que tiene un valor ilimitado en la sociedad, economía, educación y cultura de éste país.

Finalmente se presentan las conclusiones, las cuales comprenden tres ejes: el valor de las personas en las organizaciones, el impacto de la Pedagogía como estrategia organizacional y el proceso de los cambios.



## Capítulo 1. Contexto y problematización de Efectivale.

La importancia de éste capítulo estriba en que en él describiré las situaciones que me llevaron a tomar la iniciativa de proponer alternativas de cambio para la empresa Efectivale, dado el momento que atravesaba de la venta de las acciones a inversionistas norteamericanos; pero más allá de la venta –que funge como la gota que derrama el vaso-, ya había situaciones críticas que tenían que ser mejoradas, las cuales detallo como problematización.

### 1.1. Breve historia de Efectivale.

Efectivale S. de R.L., es una empresa emisora de vales y tarjetas despensa, restaurante y combustible en el campo de la previsión social (prestaciones y beneficios sociales), se jacta de brindar soluciones integrales ofreciendo sus servicios a las empresas de los sectores públicos y privados<sup>1</sup>.

Fue fundada en el año de 1989, por un grupo de empresarios<sup>2</sup>. En ese mismo año se consolido al firmar un importante convenio de coinversión con Multibanco Comermex (ahora Scotiabank Inverlat).

Durante la década de los noventa logro su expansión a doce sucursales al interior de la República; alcanzando la categoría de mediana – grande empresa al conformarse en el año 2011 con una plantilla de 700 empleados.

En el 2003 y 2004 se implementaron dos nuevos servicios con tarjeta, *Efecticard despensa* y *Efecticard Combustible*<sup>3</sup>, con esto dio un paso muy importante en su

---

<sup>1</sup> La Previsión Social se traduce en una prestación en beneficios de los trabajadores, de sus familiares dependientes o beneficiarios, la cual tiene por objeto elevar su nivel de vida económico, social, cultural e integral. Se presenta como complemento del pago y remuneraciones a los trabajadores, además de que fiscalmente beneficia a las empresas al reducir el pago de sus impuestos.

<sup>2</sup> Cabe señalar, que uno de los empresarios de ese entonces, fue el único dueño y director general por lo menos 23 de los 25 años que tiene de existencia Efectivale.

<sup>3</sup> La tarjeta de combustible fue el principal atractivo para la organización que adquirió a Efectivale.

operación tecnológica, compitiendo con las mejores organizaciones de su mismo giro a nivel de servicio y calidad.

Éste logro impulsa a Efectivale a la certificación en ISO 9001, consiguiendo su propósito en el año de 2006 y manteniéndolo por los cinco años posteriores.

Otros avances significativos a nivel de aprendizaje organizacional son: la conformación de las brigadas de emergencia y la administración de los círculos de calidad durante el 2009 y 2010; mismos que lograron implementar una cultura preventiva y la gestión de la solución a diversas problemáticas al interior de la organización<sup>4</sup>.

En el 2010 se actualizó su estrategia de ventas, empezando por la innovación del departamento de Mercadotecnia, hasta entonces Telemarketing, con el propósito de posicionar en el mercado la marca y todos sus servicios y productos. Sin embargo, derivado de un estudio de mercado, se redefinió la estrategia a seguir: colocar al vale de despensa como el “producto estrella”, ya que en ese entonces se creyó que sería el más competitivo para las PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas), quienes eran los clientes más rentables de Efectivale. Aunado a esto, en Enero del 2011 se decretó oficialmente la nueva Ley Alimentaria de ayuda para los trabajadores, la cual apuntaba al beneficio de proveer de alimentos y/o despensas a los trabajadores de las empresas que pudieran subsidiar el costo, sea por vales impresos o electrónicos como una de sus modalidades. Así, la estrategia sugerida sería robustecer el vale y tarjeta de despensa y comida.

En el transcurso de ese mismo año, se reestructura la estrategia del negocio, la cultura y parte de los sistemas organizacionales, dando pie a la venta de la mayoría de las acciones a una Organización norteamericana: Fleetcor, quien cuenta con un giro de venta de tarjetas de combustible por telemarketing, su objetivo fue impulsar tecnología en sus productos y seguir siendo competitiva y líder en el mercado, garantizando su existencia unas décadas más, y con la visión

---

<sup>4</sup> La capacitación y concientización en las personas fue elemental para el logro de estas dos acciones, lo cual estuvo a cargo del área de Capacitación.

de extenderse a Centro América, llevando los beneficios de prestación social a países actualmente vírgenes.

Es aquí donde inicia la transformación definitiva de Efectivale, los tres productos de Efectivale (despensa, restaurante y combustible) en sus diferentes modalidades estarían ya reforzados para emprender una nueva etapa. No obstante, en la estrategia se favorece con mayor ímpetu a la tarjeta de combustible, como lo veremos a continuación.

### **1.1.2. Inicio de la transformación de Efectivale: Venta de las acciones. La estrategia.**

Según Chiavenato (2009), la estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. Casi siempre es un cambio organizado e implica tres aspectos fundamentales:

1. La define el nivel institucional de la organización; sin embargo, se procura la amplia participación de todos y la negociación respecto a los intereses y objetivos involucrados.
2. Se proyecta para largo plazo; deberá existir una concordancia con la misión, visión y objetivos de largo plazo.
3. Implica a toda la empresa; con el fin de obtener efectos sinérgicos; debe ser global y total y no sólo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.

Las ramificaciones de la estrategia:



En Efectivale, la nueva estrategia y sus ramificaciones fueron determinantes, afectando en primera instancia a los ingresos de la Organización vía la Dirección Comercial y fortaleciendo al capital intelectual para lograrlo desde diferentes enfoques, a saber:

ESTRATEGIA	Planificación táctica y operativa
<p>1. Establecimiento de nuevas metas de venta.</p>	<p>Recursos humanos contrató a las consultorías pertinentes para impartir la capacitación intensiva a la fuerza de ventas sobre los temas de: Técnica de ventas, Habilidades para la negociación y Supervisión efectiva de ventas.</p>
<p>2. Impulso relevante de un producto en específico, la tarjeta de <i>Combustible</i>.</p>	<p>La fuerza de ventas hizo la migración de los clientes que compraban vale de gasolina en papel a comprar la tarjeta de <i>Combustible</i> y en consecuencia, la renegociación del aumento de las comisiones así como el cobro de las mismas a clientes que actualmente no pagaban éstas. Para el área de Afiliación implicó: el</p>

	<p>aumento de la apertura del mercado, afiliando más gasolineras a nivel nacional con la misma política del aumento de las comisiones.</p> <p>Posteriormente, Recursos humanos reclutó, seleccionó, contrato y capacitó a personal especializado en ventas por teléfono, inaugurándose así un área exclusiva de ventas por telemarketing, convirtiendo a éste producto como el principal.</p>
<p><b>3.</b> Adquisición de otra firma con el giro específico de venta de tarjetas de combustible.</p>	<p>Se absorbió una firma importante para la competencia de Efectivale, con el propósito de robustecer la fuerza de ventas con las contrataciones exclusivas de los ejecutivos de cuenta master y senior<sup>5</sup> de la organización adquirida.</p>
<p><b>4.</b> Ingresos de talento humano a nivel directivo.</p>	<p>El área homóloga de Recursos humanos en Estados Unidos, reclutó, seleccionó y contrató al Director de finanzas, modificándose la estructura organizacional con la división de ésta Dirección y subordinando a las gerencias de Contabilidad, Tesorería, Cobranza y Recursos humanos a ésta.</p> <p>Posteriormente la contratación de un líder master en las ventas por telemarketing, quien fungió como el Gerente de esta área y después como el Director Comercial<sup>6</sup>.</p> <p>Al retiro del Director General (único dueño previo a la venta de las acciones), se promovió al Director de Operaciones a la Dirección General. En consecuencia se contrató a otro para ocupar el puesto vacante de la Dirección de operaciones.</p>
<p><b>5.</b> Adelgazamiento de la estructura organizacional</p>	<p>Recursos humanos ejecutó el recorte de personal; de una plantilla de casi 700 empleados a nivel nacional, se llegó a 480 en un periodo de 9 meses aproximadamente.</p>
<p><b>6.</b> Modificación de la estructura organizacional, como</p>	<p>Prescindiendo de por lo menos tres departamentos completos (Calidad,</p>

<sup>5</sup> Esta clasificación está dada en función de su nivel de conocimientos y de gestionar proactivamente su trabajo, basada principalmente en los resultados de venta.

<sup>6</sup> Uno de los principales malestares al interior de la empresa, fue la subordinación de los líderes que ya eran parte de Efectivale al nuevo talento contratado, ya que en su mayoría de las veces se tomó como imposición.

consecuencia del punto anterior.	Transportes y Telemarketing), Recursos humanos en conjunto con los gerentes de las áreas alteradas fusionaron las funciones medulares a otros que por procedimiento tenían relación. Y por otra parte, el cierre de dos sucursales que ya no alcanzaban su rentabilidad. Con la pretensión de reestructura organizacional, Recursos humanos modificó el catálogo de puestos y en algunos casos la remuneración y prestaciones para quienes lo ameritaban.
7. Reducción de costos, mediante la modificación del plan de incentivos y prestaciones.	El Director de finanzas verificó y evaluó los procedimientos para la adquisición de los bonos de productividad; creando nuevas políticas de evaluación y asignación de las prestaciones superiores a la ley, también omitió el uso de los autos utilitarios y de la telefonía móvil en general.
8. Reestructura interna del inmueble de la matriz.	Bajo la dirección de los tres nuevos directores (de Finanzas, Telemercadeo y de Operaciones), se modificaron las instalaciones, derivando muros y ampliando las áreas, favoreciendo con ello la iluminación y ventilación así como la comunicación entre los departamentos y el desalojo de las instalaciones en un simulacro o sismo, al mismo tiempo que se agilizaron algunos procedimientos internos

El cambio de Efectivale era una realidad constante, prometía muchos beneficios para quienes pudieran verlo y seguir siendo parte de ella; no obstante, quedaron al margen “verdaderos” talentos para apoyar en la transformación, dado que no se contaba con la sensibilidad de llevar a las personas –las que se hubieran seleccionado justamente para esto– al emprendimiento del éxito, a través de la comunicación asertiva y el involucramiento total para ser parte de este paso trascendente para su historia.

Deduzco que ésta grave falla se debió a su administración tradicional, que, aunque tuvo intentos de cambio, nunca se definió como una organización moderna, con prácticas más inteligentes.



## 1.2. Efectivale como una Organización tradicional.

Correspondiendo a la clasificación que hacen Swieringa y Wierdsma (1995), Efectivale transmutó por tres tipos de organización: emprendedora, tradicional o descriptiva y que desaparece<sup>7</sup>; sin embargo, las prácticas que regularmente demostró en el periodo estudiado correspondía a una organización tradicional, entendiendo a ésta como:

La administración que trata principalmente de controlar, registrar, ordenar y mantener. Es un paradigma centrado en el “mantenimiento”, en desarrollar todas aquellas tareas requeridas para sostener la organización en un contexto relativamente aislado y estable (Gordillo, *et al.*, 2008: 13)<sup>8</sup>.

Continuando con la noción de Gordillo, algunas características concretas de las organizaciones en México son:

- Marcada rigidez estructural, caracterizada por una fuerte concentración del poder y de la autoridad, debido a la centralización de la alta dirección de la toma de decisiones y por un exceso de control sobre las actividades del personal. Muchas de ellas dirigidas por dueños y directores.
- El liderazgo es predominantemente autocrático, por lo que se concede una gran importancia a la jerarquía, al estatus y a la disciplina.
- Supervivencia aislada, no se forman grupos, impera el individualismo y la búsqueda de méritos personales.
- Contexto inestable, pero considerado como estable.
- Desconocimiento de la competencia.
- Enfoque “hacia dentro”.
- Control basado casi por completo en la contabilidad.
- Permanencia del “status quo”.

---

<sup>7</sup> En el siguiente capítulo hago las especificaciones de cada una de éstas clasificaciones.

<sup>8</sup>Según Gordillo, et al., (2008) este modelo de administración tradicional influyó en todo el mundo debido a que en las universidades se enseñaban los mismos principios contenidos en los programas de estudio y que sus egresados aplicaban al pie de la letra, conformando a su vez grandes paradigmas de trabajo. En el caso de México, estas formas de administrar los negocios han sido aceptadas sin tomar en cuenta sus deficiencias, sólo se habla de los beneficios que proporcionan, evitando con ello tener una visión holística de los recursos y de su aprovechamiento.

- Normas y procedimientos que pretenden dar orden a funciones y tareas.
- Gestión “operativa”.
- Visión de corto plazo. La planeación se realiza en la cúpula de la empresa, no es sistemática, ni comprende periodos a largo plazo.
- Poco uso de las tecnologías de la información, comunicación y manufactura.
- No se incorporan los valores organizacionales (filosofía de gestión) a la empresa.
- No existe una visión de futuro, compartida entre empleadores y empleados.

Aunado a esto, Siliceo (1999), refiere un diagnóstico hecho a empresas de diversas ramas industriales (300 casos) respecto a la productividad del sector empresarial, elaborado por consultores y asociaciones particulares, cuyas deducciones son las siguientes:

1. La productividad es un término que se maneja cotidianamente, con desconocimiento de alcances y generalmente dirigido al proceso productivo, dejando de lado el área administrativa de las empresas; en cuya acción se crea del 60% al 85% de los problemas de las organizaciones, como lo sostienen diversas corrientes.
2. El trabajo de equipo de las organizaciones es generalmente deficiente y con un alto grado de limitación.
3. Las diversas técnicas operativas para el incremento de la productividad se aplican sin el conocimiento adecuado y la sensibilización necesaria del personal.

En efecto, mucho de los problemas que existen en una organización son triviales, sin menos preciar la parte tecnológica y el conocimiento de técnicas administrativas y otras habilidades que se requerirían para solucionarlos, la flexibilidad mental y sensibilización del personal para interrelacionarse de manera positiva cobra suma importancia para poder asistir a ello; sin embargo, son habilidades que tenemos que trabajar mucho en lo individual con buena voluntad.

Por ejemplo, nótese que los autores hablan implícitamente de la cultura que hay en México respecto a las relaciones humanas, específico: para manifestar algo nos cuesta ser directos, redundamos en el tema sin decir lo que realmente queremos decir, por “consideración” a las personas a veces se nos complica manifestar que su actitud no ayuda ni aporta nada al trabajo, más bien, trae problemas en la manera en que se relacionan laboralmente.

Otro aspecto de la administración tradicional es la manera de valorar el desempeño laboral, remitiéndonos a evaluaciones periódicas con escalas que comprenden rangos de valor cuantitativo; en lo particular asumo que una mala práctica es esperar hasta la aplicación de esas evaluaciones para decirle a la persona que no está haciendo bien las cosas ¿por qué al dar una retroalimentación oportuna tenemos que empezar por lo que está haciendo bien y al referirnos a lo que hace mal le llamamos “áreas de oportunidad”?, entiendo que el ser sutil y tolerante trae ventajas de apreciación, pero también gracias a eso podría no tener impacto la retroalimentación y en consecuencia no cambiar la conducta y forma de relacionarnos interna y asertivamente en la empresa.

No obstante, sí hay producción en las organizaciones, sí hay ingresos y pese a las malas prácticas, las personas aprenden y siguen percibiendo un sueldo.

Aquí, valdría cuestionar si esos ingresos podrían ser mejores, si la calidad de aprendizaje es la óptima y por ende, los conocimientos generalizados y los avances de la economía del país.

En mi experiencia, la comunicación en Efectivale no informaba, desinformaba con base en rumores, intrigas y expectativas de las personas que después en el “radio pasillo” las vivían como verdaderas.

Por ejemplo, la venta de las acciones se había realizado semanas atrás de ser anunciada, en absoluta confidencialidad y no se hizo público por varias razones:

- En primer lugar, se temía que la gente entrara en pánico por los cambios que habría, entre ellos, la pérdida de su trabajo.
- Segundo, que bajaría la productividad por el mal clima laboral y,
- Tercero, que se suscitarán robos de información por parte del departamento de Sistemas, quiénes manejaban valiosos recursos tecnológicos para el buen funcionamiento de los productos que se vendían.
- Incluso, que las personas a las que se consideraban como talentos, empezarán a buscar trabajo y abandonaran el empleo por la incertidumbre y la inestabilidad.

Sin embargo, la confidencialidad no sirvió como era previsto, porque finalmente sucedió lo que se temía; los rumores trajeron consigo mal clima laboral, pánico, incertidumbre, robos, recorte drástico de personal por lo que nos ajustamos a lo predispuesto por el Director General, quien era el único dueño.

Realmente en gran parte de las actividades funcionábamos como una organización tradicional, con limitaciones severas de comunicación, con prácticas emergentes sin mayor análisis de la mejor alternativa, mucho menos de una planificación oportuna y en consecuencia, con una dirección del “bomberazo”; era raro ver equipos de trabajo unificando esfuerzos para cumplir con los objetivos de calidad del área o departamento al que pertenecían, por el contrario, parecía una competencia insana en la que se debía que demostrar quién podía más<sup>9</sup> o quién sabía más sin compartir con otros lo que en conjunto se lograba.

Peor aún, cuando iniciaron las contrataciones de los nuevos talentos para la Dirección de Finanzas, Ventas por telemercadeo y Dirección de operaciones, los gerentes se mostraron renuentes al cambio, pues había inconformidad y

---

<sup>9</sup> Me refiero específicamente a la Dirección Comercial, que además, era un área donde la rotación era mayor que en otras. Tal vez el comportamiento se debía un tanto a su perfil, extrovertido, agresivo, efusivo, persuasivo, seguridad de sí mismo, por mencionar algunas características de la personalidad de este grupo de personas.

desasosiego, proyectándolo a las áreas que dirigían; cabe mencionar las ventajas y desventajas del reclutamiento externo según Chiavenato (2009):

Ventajas:

1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas:

1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos, lo que se traduce en costos de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

En este contexto, desafortunadamente se cumplieron todas las desventajas y, pocos gerentes se prestaron a la sana socialización con la “gente nueva”, por lo

que al pasar el tiempo quedó delimitada la división de los “nuevos” con los “viejos”, y está es una de las problemáticas más importantes que habría que erradicar.

Pues como lo mencionan Swieringa y Wierdsma (1995), para vivir un cambio real y supere los métodos tradicionales de reorganización, hay que elaborar una nueva estrategia y enseguida instrumentarla y que sea impuesto desde arriba, en la expectativa de que la gente funcionará de manera automática de acuerdo con las nuevas estructuras y estrategias... habría que involucrar primero, a la propia gente. Las personas deben crear y cambiar la organización, no viceversa. Esto sólo puede lograrse por medio del aprendizaje, empezando por **aquellos que desempeñan el papel clave en la organización: los gerentes.**

### **1.2.1. Cultura Organizacional.**

La filosofía directiva como un modo de pensar la empresa y de comprender a las personas que la constituyen que depende, muy directamente, de la filosofía y estrategia de la organización y que, a su vez, viene mediada por las condiciones socioeconómicas del entorno en el que opera, condiciones que no sólo delimitan una buena parte de sus acciones estratégicas sino que además configuran las dimensiones más relevantes de la cultura organizativa es, la cultura que se manifiesta a través de sus normas, creencias y distinciones de la interacción social que se da en el interior de la empresa (Quintanilla, 2003: 205).

Así, Efectivale se dirigía con los siguientes argumentos:

#### **1.2.1.1. Misión.**

Proveer soluciones integrales de vanguardia y responsabilidad social a Organizaciones en México, para que con los beneficios personalizados que ofrezca mejoren efectivamente la calidad de vida de sus colaboradores, su recurso más importante; y mediante sus servicios a la medida, logren alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad aumentando su eficiencia.

### 1.2.1.2. Visión.

Convertir sus soluciones en herramientas imprescindibles y representativas de la competitividad y desarrollo sostenible de las Organizaciones en México.

### 1.2.1.3. Valores.

Se dividen en tres categorías: fundamentales, de reconocimiento y acción y de marca y distinción.

FUNDAMENTALES:

1. Valores que DAN SENTIDO a todo: **Honestidad, Transparencia, Congruencia e Integridad.**

2. De la relación de la Empresa con clientes, colaboradores y demás grupos: **Credibilidad, Confianza, Satisfacción.**

DE RECONOCIMIENTO Y ACCIÓN:

3. De la persona y hacia las otras personas: **Dignidad, Autorrealización, Respeto y Humildad.**

4. De integración: Ser parte de un equipo que trabaja por un bien común que beneficia a las familias del país: **Pertenencia, Trabajo en equipo y Familia.**

5. Para la Toma de decisiones: **Liderazgo positivo y Empatía.**

DE MARCA Y DISTINCION:

6. Tomar la perspectiva de los demás y ser ejemplo de todos los valores anteriores: **Innovación y Vanguardia.**

7. De marca: **Responsabilidad Social y Ambiental**

#### **1.2.1.4. Política de calidad.**

Efectivale es la organización líder emisora de vales, dedicada a proporcionar servicios integrales empresariales y de prestaciones, cubriendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, afiliados y socios de negocio a través de procesos de calidad y mejora continua estando a la vanguardia tecnológica.

#### **1.2.1.5. Objetivos de calidad.**

- 1.- Mantener la Certificación en ISO 9001:2008 del año en curso.
- 2.- Alcanzar el 96% de satisfacción de nuestros clientes mensualmente.
- 3.- Alcanzar el 93% de satisfacción de nuestros afiliados mensualmente.
- 4.- Incrementar la rentabilidad en un 1.5% trimestralmente durante este año en comparación del anterior.

##### **1. 2.1.5.1. Análisis del sistema de calidad.**

Efectivale certificó en el sistema de calidad de ISO-9000:2008 hasta el año de 2011, ya en la estrategia de los nuevos accionistas quedó rezagado este sistema anteponiendo las pretensiones de la estrategia ya mencionadas y sobretudo el adelgazamiento de la estructura organizacional, prefiriendo organigramas



horizontales con puestos multifuncionales –y con esto, unificando procesos-, omitiendo puestos administrativos como: secretarias, asistentes y supervisores (aquellos que sólo tenían la función de supervisar) y áreas completas, entre ellas la de calidad, además se soslayaron los objetivos de calidad que eran parte de la cultura, situados en el imaginario de las personas más que en la realidad; ya que aun cuando existían métricas para evaluar éstos objetivos, generalmente eran manipuladas para arrojar la misma información mes tras mes, y sin tomar en cuenta otras variantes del contexto socioeconómico y de la misma organización, siempre eran los mismos; por lo que a mi juicio no eran válidos como punto de referencia confiable para medir la productividad.

Un enfoque de lo que representaba el sistema de calidad para la gente que operaba esta administración es, que si bien es cierto que era una metodología de trabajo, también en ocasiones lejos de aportar la satisfacción al cliente, al interior de la organización causaba más “talacha” administrativa que poco tenía sentido para muchos; pero de igual manera tendían a acostumbrarnos a hacer las cosas “como siempre se han hecho”.

Hacer las cosas como siempre se han hecho, fue algo que cuestioné desde que operé por primera vez el procedimiento de capacitación, el cual existía desde el año 2007 cuando se estipuló por primera vez, lo que en consecuencia estableció desde entonces algunos errores técnicos de la capacitación, como la manera de hacer el diagnóstico de necesidades y la evaluación de los cursos.

Pocas personas tenían la iniciativa de cambiar un procedimiento y proponer otro que estuviera acorde a las necesidades de la actualidad.

Según Gordillo, *et al.*, (2008) entendemos como beneficios de la certificación ISO-9000 lo siguiente:

- Es una “necesidad” dentro del ámbito mundial de la competitividad.
- Estimula a la alta dirección, o gerencia a formular o reformular una misión y una visión de la empresa en concordancia con las necesidades del mercado y de las necesidades de sus miembros.
- Pretende crear una cultura de calidad mediante la disciplina en el trabajo y el orden en toda la organización.
- Identifica y documenta los procedimientos de trabajo de una organización y crea un acervo documental de la empresa.
- Obliga, por medio de un “forzamiento” a revisar continuamente la forma de trabajo.
- La organización gana “prestigio en el mercado” nacional e internacional.
- Reorienta a la organización hacia la satisfacción del cliente.
- Pretende crear una conciencia a nivel ejecutivo y empresarial sobre la mejora continua y la excelencia en el trabajo.

Sin restarle su mérito a la administración de procesos que se logró en Efectivale desde el 2006 –año en que adquirió la primera certificación de calidad- y que mediante los cuales se benefició al cliente brindándole aseguramiento de la calidad en su producto, garantizando su satisfacción y permanencia con la empresa así como su confianza y fidelidad, y al mismo tiempo crear una base de conocimiento registrando como se deben hacer las cosas, además de ahorrar insumos y reduciendo los tiempos de trabajo; mi preocupación pedagógica estaba también en las personas, las personas que operaban esos procesos diariamente y que en lo particular, no visualizaban los beneficios, por el contrario.

Por citar algunas desventajas de los procesos certificados y los efectos que tenían en las personas, puedo decir que:

1. Eran un factor severo de estrés; cuando existía una anomalía fuera del procedimiento se justificaba mediante una “incidencia”, registrada en un sistema computacional y, que en la mayoría de las ocasiones las personas o el departamento que podría contrarrestar el desperfecto, hacía caso omiso por un período largo de tiempo (precisamente por exceso de trabajo).

2. Generalmente, estas incidencias eran reportadas a una sola persona asignada por departamento quien llevaba el “control” de las mismas, más no había un interés colectivo por solucionar lo que estaba ocasionando problemas, lo que a mi juicio, impedía trabajar en equipo, unir esfuerzos para algo en común e interesarse en la solución así como en la proposición de nuevas formas de trabajo para hacer las tareas de una manera óptima; lo cual atenta contra una Organización que Aprende.
  
3. Lo anterior ya trae consigo la ausencia de iniciativa y creatividad y sobretodo una falta de oportunidad para el aprendizaje común. Porque me parece que en muchas ocasiones las verdaderas soluciones a los problemas que se presentan en una organización vienen de las mismas personas que operan los procesos. Sus propuestas son dignas de ser consideradas y sopesadas por la alta dirección para ejecutar los cambios pertinentes, cambios propuestos por las personas en quien van a incidir.
  
4. Si bien es cierto que al certificar, los estándares de calidad son vulnerables a la “mejora continua”, en este contexto parte de esas propuestas de mejora continua quedaban rezagadas en un manual de “mejoras”, que tal vez eran revisadas mensualmente en una junta de “auditores internos”, para quienes representaba trabajo extra poder estimular su ejecución al interior de las áreas de trabajo. Quizá el fallo estaba en que no había una selección idónea de esos auditores, a mi juicio, gente con “empuje” y liderazgo, perseverante, comprometida y conocedora de los procesos; en la realidad se invitaban a las personas con mayor antigüedad como reconocimiento y en algunos casos no había otro estímulo a sus prestaciones o sueldo.

5. Otra desventaja de esta certificación era el tiempo invertido en llenar formatos para que hubiera evidencias de la operación. Los registros serían una evidencia del control de calidad, por una parte ayudaba a que no se omitirían partes de cualquier proceso, pero por el otro lado, en términos de capacitación, los gerentes casi siempre sesgaban la revisión de documentos a una persona de nuevo ingreso para que conociera el proceso, soslayando el trato humano y afectivo que esta persona necesitaba de primera vez.
  
6. Finalmente y no menos importante, resalto el estrés y tiempo invertido en las auditorias –por lo menos dos al año-, donde finalmente siempre había “no conformidades” y “hallazgos”, que a su vez eran considerados para omitir bonos mensuales o premios de productividad; operando bajo reglas conductistas de “error-castigo”, sin retroalimentación, al menos, en mi departamento, Recursos humanos.

Coligado a mi experiencia cito otras debilidades de esta administración, según Gordillo (2008):

- El concepto de los “procesos” sigue siendo el tradicional, es decir, son procedimientos agrupados de una función empresarial.
- La mejora continua se sustenta en modelos tradicionales. Cuando se quieren eficientar y optimizar los modelos actuales, se llega a un límite.
- La documentación de los sistemas de trabajo necesita auditarse constantemente para vigilar su vigencia por su alto grado de “degradación”, por lo que la mejora continua se convierte en un mito.
- El costo de la implementación es muy alto y tardado, y en muchas ocasiones frustrante (Gordillo, *et al.*, 2008:18).

Insisto, no hay un avance real, más allá de lo tradicional, del enfoque de la calidad hacia las personas “operantes” de los procesos que deben ejecutarse como se

encuentra establecido; ejemplificando, según Martínez Mut (2002) si analizamos conceptos básicos como:

**Control de calidad:** Su objetivo es evitar que los defectos o errores salgan del proceso y lleguen al cliente, para lo cual las inspecciones o controles de calidad son las estrategias clave.

**Garantía o aseguramiento de la calidad:** Partiendo de que se tienen en cuenta a los clientes, las organizaciones invierten en los departamentos de calidad para que por medio de herramientas de ingeniería se asegure la aplicación de la calidad y posteriormente como un proceso relevante, se certifique la organización por una entidad acreditada y,

**Gestión de la calidad o mejora continua de la calidad:** el cliente y sus necesidades son el centro de la gestión y las organizaciones quieren tener a sus clientes satisfechos y fidelizados (Bernardo Martínez, *Calidad en las organizaciones y formación*, cit. en Pineda, 2002: 173).

Nos damos cuenta de que a pesar de la relación de proveedor-cliente sea más estrecha, no existe una preocupación por el sólo proveedor, o bien, empleado, y su manera de operar hacia una organización con iniciativa, creativa y que sea capaz de innovar.

### **1.2.2. Estructura organizacional general.**

La estructura organizacional general [Ver fig. 1.1 en anexos], corresponde a una organización piramidal, centralizada en una dirección general, la cual fue ocupada hasta antes de la venta de las acciones –Septiembre 2011-, por el único dueño, posterior a ello se delegó al Director de operaciones; hacia abajo, cuatro direcciones por área: Dirección Comercial, Dirección de Operaciones, Dirección de Nuevos Canales y Dirección de Mercadotecnia; cada una con sus respectivos departamentos dirigidos por un gerente y después de éste, el jefe o supervisor, por

supuesto, se supervisan niveles administrativos y operativos como los grupos más amplios que dan soporte a toda la pirámide.

Una quinta dirección –la dirección de finanzas- aparece como dependencia directa de Fleetcor (anteriormente dependía de la Dirección general) y, que de primera instancia se manifiestan como los socios de Estados Unidos y líderes<sup>10</sup> de toda esta división, es decir, Recursos humanos, Tesorería, Contabilidad y Cobranza. Cabe señalar que el director de finanzas fue el primer director que contrata Fleetcor para poder hacer esta división.

#### **1.2.2.1. El departamento de Recursos humanos.**

El Departamento de Recursos humanos [Ver fig. 1.2 en anexos], estaba conformado por una gerencia, supervisiones, analistas, asistentes, auxiliares administrativos y operativos (el área de intendencia).

**Los objetivos** de cada área al interior del departamento son los siguientes:

##### **Área: Reclutamiento y selección.**

- Proporcionar talento humano mediante estrategias de reclutamiento y selección previendo el bajo costo de éstas.
- Administrar la plantilla de altas y bajas y proveer estrategias de retención mediante el análisis de las entrevistas de salida.

##### **Área: Capacitación.**

- Ejecutar el proceso de la capacitación, a partir de la elaboración de los planes y programas enfocados al desarrollo organizacional, así como la contratación de consultorías externas para el mismo fin.

---

<sup>10</sup>Menciono en plural a los socios y líderes –refiriéndome a las mismas personas- puesto que, en efecto, son un grupo de personas que desde Estados Unidos empiezan a manipular la administración de la organización, utilizando el teléfono, el correo electrónico y las videoconferencias para tal acción.

- Proponer estrategias de intervención para la mejora del clima laboral aplicado semestralmente.
- Elaborar y administrar el programa de beneficios para los empleados.
- Coordinar todas las funciones relacionadas con las brigadas de emergencia.
- Mantener vigente la estructura organizacional a partir de la elaboración y actualización de los descriptores de puesto, la estructura organizacional y la matriz de competencias para la obtención de las evaluaciones periódicas de los empleados.

#### **Área: Nómina.**

- Controlar los sueldos y salarios a través del análisis de nómina prestaciones, impuestos, y nominas especiales como PTU, finiquitos, aguinaldo y ajuste anual.
- Administrar los pagos de IMSS e INFONAVIT e impuestos locales.
- Elaboración y presentación de declaraciones anuales de impuestos.

#### **Área: Intendencia.**

- Manutención de la limpieza y control de los insumos requeridos.

Como se puede apreciar, las funciones del departamento estaban enfocadas a la operación más que a la elaboración de estrategias para el desarrollo organizacional. Las funciones estaban mal distribuidas, ya que generalmente cuando se presentaba labores meramente operativas<sup>11</sup>, eran actividades asignadas al área de Capacitación. Sin embargo, de ésta área emergían propuestas de intervención a las diferentes problemáticas existentes, las cuales

---

<sup>11</sup> Como administrar y comprar insumos para el área de intendencia, realizar los trámites para la venta de los autos utilitarios o administrar el área de mantenimiento, etc.

eran mitigadas y no había impulso del líder de departamento para llevarlas a cabo.

#### **1. 2.2.1.1. El rol de la capacitación y el comportamiento organizacional.**

El rol que cumplía la capacitación era en gran parte bajo el modelo tradicional, según Chiavenato (2009) éste, cumple con las siguientes características:

- Modelo casual.- Capacitar sólo cuando surge una oportunidad o necesidad.
- Esquema aleatorio.- Las personas son elegidas de forma aleatoria.
- Actitud reactiva.- Cuando existe un problema o necesidad.
- Visión de corto plazo.- Para atender el problema inmediato.
- Sustentado en la imposición.- Las personas no son consultadas.
- Estabilidad.- Nada cambia
- Conservación.- Mantener el statu quo, con la vista puesta en lo permanente y lo definitivo.

En Efectivale era común no cumplir con los programas de capacitación; aunque existían, generalmente se postergaban, y para efectos del sistema de calidad, se hacía un levantamiento de acciones correctivas<sup>12</sup>, así, se abordaban los cursos demandados por las gerencias para paliar o resolver alguna problemática vigente, y en su mayoría de las veces sin anteceder algún diagnóstico de necesidades reales, ya que no había mucha oportunidad de acercarse a la gente para una entrevista y tener amplio conocimiento de sus procedimientos, para la gerencias involucradas era como “perder el tiempo y distraer a las personas de sus actividades” para no dar prioridad a lo que se estaba solicitando.

---

<sup>12</sup> Este documento comprendía la justificación por lo que no se cumplió en tiempo y forma con lo estipulado en el procedimiento de programación al mismo tiempo que se dejaba registrado qué se haría para remediarlo.



Era evidente que la capacitación que se impartía era en un nivel operacional, quedando subordinada al tiempo en que no estábamos realizando un proyecto emergente; muchas veces se dieron cursos por mero requisito de cumplimiento de los indicadores de calidad mensuales más que por estrategia a favor de la productividad, o como “esencial” característica de una empresa prescriptiva, se daban los cursos para mitigar errores de los departamentos más que para hacer el trabajo mejor o brindarle al trabajador un desarrollo personal, ni siquiera había un plan de vida para el desarrollo de talento.

Con respecto a los cursos impartidos, mi preocupación continua estaba en el “rezago” en que se encontraban las personas y no lograr cambios de conducta más allá de un cierto periodo de tiempo, era como si una vez que regresaran a su lugar de trabajo, éste los absorbiera en los mismos malos hábitos.

Siguiendo a lo apuntado por Swieringa y Wierdsma (1995), parte del comportamiento organizacional que se tenía se puede apreciar en lo siguiente:

*Carencia de valor:* Uno de los principales problemas en Efectivale, era precisamente la división de tareas y responsabilidades al interior de los departamentos, aun cuando el proceso no terminará de concluirse ya era parte de otra área y por lo tanto unos se deslindaban de otros para resolver parte de lo mismo. Peor aún, los departamentos se enfocaban sólo en hacer sus tareas que ignoraban que hacían los demás. Y cuando se presentaba una queja al teléfono se solía resolver desde el departamento de Servicio al cliente -departamento de telefonistas inmersas en un estrés constante-.

*Carencia de necesidad:* De igual manera, las juntas gerenciales que comúnmente se hacían era para entregar reportes o evidenciar “culpables” más que para resolver el problema, en el mejor de los casos se pretendía prevenirlo; sin embargo, el trabajo colectivo distaba de dar seguimiento continuo. Por otro lado, escuchar de mi jefe –persuasivo por excelencia– las “n” explicaciones para “maquillar” un problema concerniente a nuestro

departamento generaba un agotamiento entre el grupo más que poner manos a la obra respecto a aprender cómo responder a dicho asunto.

*Carencia de habilidad para aprender:* Se decía que Efectivale era una empresa que “invertía en su gente” pagando cursos externos a algunos. Generalmente al hacer un proyecto de desaprendizaje se contrataban asesores externos a los que habría que brindarles toda la información que requirieran para presentar una propuesta de ejecución para ese cambio; no obstante, lo que al final se proponía era por demás evidente para las gerencias, al parecer el Director general confiaba más en un externo “experto” que en su propia gente.

#### **1.2.2.2. Cómo se empezaron a asumir los cambios en Efectivale desde el departamento de Recursos humanos.**

El Director general anunció la venta de las acciones a los directores y gerentes, con la consigna de no divulgar lo acontecido hasta recibir instrucciones de los nuevos dueños, lo cual no sucedió, pues los nuevos dueños empezaron a solicitar información a todas las gerencias para conocer sus formas de trabajo y objetivos.

Así, Recursos humanos, dio respuesta proporcionando todo lo relacionado con la estructura organizacional, headcount, las capacitaciones a los nuevos ingresos y el proceso de salida de las bajas, costos de nómina, reglamentos y políticas para los empleados (cabe decir que estos dos últimos, Fleetcor los modificó de manera inmediata, y fueron proporcionados a Recursos humanos para su divulgación al resto de la organización)<sup>13</sup>. El proceso de salida de las bajas sumado a la

---

<sup>13</sup> Mi apreciación de tal situación alude a la “agresividad impositiva” que Fleetcor demostraba continuamente para operar su nueva empresa adquirida, ya que por parte de ellos no hubo interés por conocer cómo las personas estaban viviendo el proceso del cambio, aunado a que la comunicación era generalmente en su lengua (inglés), incluso estos dos documentos, para lo cual no solo bastaba con traducir sino además interpretar acorde a su cultura.

reestructuración organizacional de la plantilla nos consumió mucho tiempo a todos los miembros de Recursos humanos, ya que como era costumbre, no había una distribución clara de actividades y, sobre el esquema del “bomberazo” todos nos dedicábamos a resolver lo urgente, dejando de lado funciones relevantes como proponer alternativas para mejorar el clima en ese momento.

Dado que no se tenía el apoyo de las direcciones y gerencias para realizar el adelgazamiento de la plantilla, su oposición fue manifestada en muchas ocasiones a los miembros del departamento, quienes nos acercábamos a ellos para realizar dicho procedimiento; para gran parte de la organización éramos “los malos de la película” y aunque no era así, es evidente que las relaciones con algunas personas se empezaron a fracturar.

Un error que nos costó mucho tiempo reparar fue cuadrar los organigramas con el headcount, debido a la carencia de un sistema que nos permitiría manipular esta información en una base electrónica y un catálogo único de puestos sumado a la falta de comunicación que siempre hubo en nuestro departamento para alinear los ingresos y egresos del personal en ambos documentos; además, al mismo tiempo había movimientos; así que nuestros “errores administrativos” no tardaron en ventilarse con las nuevas direcciones.

Desafortunadamente ese error y la poca disposición de algunos gerentes para proponer alternativas de intervención nos llevó a perder una posición valiosa en el cambio. Ya que situados en éste esquema, además de los requerimientos urgentes **se debió de** responder a otras necesidades que la empresa demandaba del departamento de Recursos humanos, del cual fui parte por casi cuatro años<sup>14</sup>; en específico en la colaboración de un proyecto que integrará a los colaboradores contrarrestando las inconformidades, e incorporando al personal de nuevo ingreso con los líderes de la organización, aprender de los nuevos y compartir las experiencias del pasado para mejorar el presente, al mismo tiempo que la productividad del negocio aumentara al modificar la estrategia de ventas y poder llegar al objetivo de la dirección comercial más rápido y de manera más efectiva.

---

<sup>14</sup> Mi periodo laboral fue de Enero del 2009 a Noviembre de 2012.

En pocas palabras, no se tuvo la visión de ser parte de la estrategia para cambiar y crecer, quedándonos rezagados en lo operativo, o peor aún: ir desapareciendo poco a poco, prescindiendo de quienes conformábamos el departamento de Recursos humanos para sólo quedarse con el 30% del personal y funcionar como departamento administrativo, pues en la realidad esto último fue lo que sucedió.

Se creó una estrategia para adelgazar la plantilla como uno de los objetivos principales que se nos impuso en ese momento. El plan de acción para reestructurar la plantilla, con la meta de contemplar sólo 480 colaboradores de 700 en ese entonces consistió en siete estrategias, que se cumplirían en un periodo no mayor a ocho meses, es decir, de Enero a Agosto del 2012; las cuales fueron:

- I. Solicitar el apoyo de las Direcciones de Efectivale.
- II. Acelerar la implementación de sistemas que ayuden a la simplificación de los procesos en las áreas de trabajo.
- III. Mejorar los canales de comunicación reforzando la cultura de comunicación electrónica.
- IV. Realizar un mapeo de procesos para analizar puestos clave y críticos de cada una de las áreas, así como fundamentar el total de las posiciones multifuncionales, o bien, definir el número de plazas para las posiciones en cuestión; para la nueva definición de la plantilla, la valoración de los gerentes fue fundamental, siguiendo el proceso siguiente: el gerente de cada área evaluó a los ocupantes de todos los puestos y niveles que se requerían para el cumplimiento de los objetivos de su departamento, conforme a la experiencia, las habilidades, actitudes y conocimientos del colaborador de cada puesto; justificando la existencia del total de las posiciones y considerando un 30% del personal menos por cada área.
- V. Capacitación al personal para la promoción a nuevos puestos multifuncionales.
- VI. No sustituir vacantes liberadas por bajas naturales o recorte.

Sumado a esa estrategia, Recursos humanos tuvo la iniciativa de realizar un clima laboral para a su vez dar más alternativas de reestructuración, integrando las opiniones del resto de las personas. Del estudio de clima laboral, se dedujo la siguiente matriz FODA:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de <b>compromiso</b> basado en poca rotación de personal, bajo nivel de ausentismo y cumplimiento de las metas por área de manera periódica.</li> <li>• Respuesta inmediata ante las tareas urgentes.</li> <li>• Dominio de las funciones y responsabilidades del personal en general.</li> <li>• Población joven que responde a las exigencias de trabajo diario y capaz de desarrollar nuevas habilidades.</li> <li>• Trato de respeto entre managers y subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar diferentes estilos de liderazgo, ya que si se opta por uno solo (autocrático) provoca la falta de ideas y propuestas para el trabajo, incluso innovaciones y acciones de mejora.</li> <li>• Se requiere de un plan de capacitación para cada departamento.</li> <li>• Nivelación de sueldos e incentivos de acuerdo al desempeño y productividad.</li> <li>• Contar con un plan de desarrollo laboral y profesional.</li> <li>• Contemplar un programa de motivación a nivel organizacional que además de brindar sueldos nivelados, mejore la comunicación, integración y reconocimiento, sobre todo entre directivos y subordinados.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala comunicación interna derivado de la falta de difusión de objetivos de corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Carencia de reconocimiento y retroalimentación entre jefes y subordinados.</li> <li>• Malas condiciones de la infraestructura, por ejemplo ausencia de herramientas de trabajo adecuadas (sistemas de trabajo, pc., red restringida) e instalaciones deplorables en cuanto a la ventilación e iluminación de las áreas de trabajo y escasos espacios de esparcimiento.</li> <li>• Poco conocimiento de las funciones entre áreas de la Organización.</li> <li>• Falta de credibilidad en la mejora de la empresa como consecuencia de la aplicación del clima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca lealtad: El personal que conforma las direcciones son susceptibles de aceptar nuevas propuestas de trabajo mejor remuneradas y con mejores beneficios y condiciones de infraestructura, excepto los departamentos que reportan a la Dirección General.</li> <li>• Oferta laboral de otras empresas.</li> <li>• Sentimiento de inseguridad de las personas derivado del recorte de plantilla.</li> <li>• La falta de un desarrollo profesional tendrá como consecuencia la pérdida de talentos.</li> <li>• La constante apatía puede afectar directamente el grado compromiso de la empresa así como la productividad.</li> </ul>

En el análisis del estudio nadie comentó la ventaja de crecimiento con el cambio de administración al venderse las acciones. Para el presente parecía que no había ventajas, más bien, con incertidumbre cada fin de mes la gente esperaba su rescisión de contrato y su “buena liquidación”, de lo contrario, demandaría a la organización.

Recursos humanos siguió fungiendo como un departamento operativo, por seguir respondiendo a lo “urgente” y sumado a las bajas de sus miembros que se presentaron, no se creó ninguna alternativa para emprender un cambio de raíz, un cambio que además de las estrategias alineadas con la alta dirección, llevará a Efectivale a una transformación de estructura, prácticas, sistemas y de renovación de procesos, pero sobretodo de actitudes profesionales. Parto de la premisa de que para hacer un cambio de fondo y verdaderamente trascendente en un departamento, área o incluso en toda la Organización, se debe aprovechar el momento más crítico que se esté viviendo para dar el giro de 360 grados, de otra manera, es viable pero para asentararlo tomaría más tiempo.

Swieringa y Wierdsma (1995) aluden al proceso de desaprendizaje como el **cambio de conducta** que se requiere aunado a la reorganización (de estrategias, estructura, cultura y sistemas nuevos), empero, es a la “conducta” a la que se le tiene que poner mayor énfasis puesto que este cambio llevará al cambio organizacional.

### **1.3. La necesidad del cambio: Motivos para promover a Efectivale a una Organización que Aprende.**

Para Efectivale, empresa con casi 25 años de vida, existen por lo menos siete razones que hacen necesario transformar sus prácticas organizacionales:

1. Dada la competencia actual y para permanecer en ella, es necesario seguir vigente en el campo de las prestaciones y beneficios sociales,

lo que implica ser más rentable a través de la innovación de su tecnología.

2. Derivado del comportamiento organizacional y la venta de las acciones, es menester “empatar” la filosofía de la organización con la de los nuevos propietarios norteamericanos y buscar el crecimiento individual y organizacional en el menor tiempo posible y con las **mejores prácticas humanas**, así se podrá beneficiar a todos en este cambio, además, de convertirse en una oportunidad para reparar decisiones equivocadas que alguna vez se tomaron y mantuvieron a los colaboradores bajo presión, incertidumbre y estrés.
3. Es necesario recurrir a la planificación como ventaja y terminar con la práctica del “bomberazo”, mejorar los procesos y agilizar el tiempo de la toma de decisiones.
4. Permitir mayor comunicación entre los distintos departamentos, expandir el conocimiento de las tareas específicas de cada uno de ellos y fomentar las buenas relaciones sociales a través del trabajo en equipo.
5. En la premisa del cambio, es muy necesario arriesgar y equivocarse para poder **aprender juntos**, hacer que los líderes enfrenten sus miedos y puedan tomar decisiones, integrándolas con la de los nuevos directores. De esta manera, se formaran equipos de trabajo fortalecidos, conjugando la experiencia y las ideas de innovación y crecimiento.
6. Brindar un mejor trato a las personas a través de su crecimiento profesional, laboral e individual se convierte en una ventaja

competitiva, en la hipótesis de que sólo la gente hará posible un cambio favorecedor, duradero y leal.

7. Mantener a una organización con prácticas enfocadas a las personas, es una garantía para perdurar y ser competitivos, pues son solo las personas quienes son capaces de gestionar los demás recursos de toda la organización y de proponer y crear una actividad factible para sí, por lo que motivar y educar a las personas en el transcurso de su vida laboral, se convierte en la base de una Organización que Aprende.

#### **1.4. Metodología.**

A partir de éste primer capítulo en que se distingue el contexto, la problemática y la justificación de esta tesis, procede la metodología que se emplea para este estudio, es decir, qué camino seguir para brindar las alternativas de solución de las que se carecieron en ese entonces en esta organización.

Objetivo: Promover a la empresa Efectivale, a una Organización que Aprende, mediante cinco alternativas referentes al ámbito educativo.

La propuesta está comprendida en el marco teórico de “La Organización que Aprende”, esta teoría sustenta los pilares para lograr el aprendizaje individual y colectivo dentro de las organizaciones, el valor que adquieren las personas como capital intangible y la ventaja competitiva que la organización alcanza frente a las que no comprenden dicha práctica. Su precursor es Peter Senge, en la década de los noventa.

La población objeto de estudio es la Organización Efectivale, específicamente los miembros de la matriz, ubicada en la calle de Saltillo No. 19, Col. Condesa. Del.



Cuauhtémoc, en el Distrito Federal. La cual constaba de una plantilla de 324 personas, de las cuales se seleccionó una muestra del 31%<sup>15</sup>.

Derivado de una investigación de campo, la cual comprende, según Babbie (2000): observación participante, observación directa y estudio de caso; sumado a una investigación bibliográfica amplia, que tuvo el objeto de explicar teóricamente el modelo administrativo que aplicaba en la empresa y así poder entender a partir de sus hechos lo que ocurrió y hacia dónde dirigir las prácticas laborales, aunado a la constante reflexión y análisis teórico para emplear la Pedagogía, fue factible proponer esta alternativa de intervención.

La comprensión de los hechos de este estudio es desde el interior de la organización, ya que al ser parte de tal, fui afectada por todo lo que en ella convergió, como las prácticas de trabajo, los cambios suscitados en la administración y las relaciones humanas, dando como resultado un clima laboral desfavorable. Cabe decir que como miembro del departamento de Recursos humanos, contaba con información verídica y directa de los líderes respecto a la visión del cambio y, como instructora, también tenía conocimiento de la percepción general de la gente que asistía a los cursos, por lo que la situación me colocó en ser una observadora directa y participante. Como estudio de caso comprende una explicación clara y detallada de los hechos, para los cuales se propone una teoría, que además se puede generalizar para otros casos similares.

El clima laboral fue la principal variable sujeta a medición<sup>16</sup>, ya que para lograr esta propuesta son indispensables las personas que colaboran en la organización, por lo que fue importante tomar en cuenta lo que se pensaba y sentía al interior de la empresa, así como las consecuencias que éste tuvo directa e indirectamente en la productividad de la organización.

La recopilación de datos se hizo a través de un cuestionario de clima laboral.

---

<sup>15</sup> La plantilla total de Efectivale era de 700 empleados, la diferencia radica en que el resto se encontraba en sus 12 sucursales al interior de la República, es decir, 376 personas fuera de la matriz.

<sup>16</sup> Ver en los anexos el punto 1.3 que corresponde al formato del cuestionario de clima laboral.

El objetivo de éste fue conocer la postura de las personas frente a los cambios que se presentaron en la Organización, como la reestructuración de objetivos y metas, implementación de un nuevo estilo de trabajo, relaciones interpersonales e ingreso de nuevos Directores, con la finalidad de direccionar el cambio de manera pertinente, teniendo en cuenta de manera general las inquietudes de los empleados.

Al seleccionar la muestra se abarcó a todos los puestos en la Matriz<sup>17</sup>, tomados al azar, resultando 100 personas, lo que representaba el 31% de una plantilla de 324 personas.

Siguiendo a Arias Galicia (2007) respecto a la aplicación del cuestionario, después de haber hecho las pruebas piloto y en consecuencia la reestructuración de las instrucciones y el tiempo promedio para responderlo, se aplicó el cuestionario en un ambiente totalmente controlado en las salas de capacitación; el tiempo máximo para responderlo de manera individual fue de 20 minutos.

El cuestionario comprendió dos secciones: Escala de Likert y preguntas abiertas, con un total de 43 reactivos, las cuales permitieron graduar las opiniones y por otro lado saber exactamente lo que las personas pensaban respecto al cambio organizacional y sus afecciones en la productividad.

Para su óptima categorización y análisis de éste instrumento, se dividieron seis bloques de la sección de escala de Likert, titulados:

- I. Sobre mi trabajo.
- II. Sobre las condiciones de trabajo.
- III. Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo.
- IV. Sobre el liderazgo de los Managers.
- V. Sobre la Dirección de la empresa.
- VI. Sobre la percepción general.

---

<sup>17</sup> Excepto a la Dirección de Nuevos Canales, ya que era una división que estaba iniciando su conformación.

Para el análisis de esta primera sección, se cuantificó el puntaje total de cada reactivo en una hoja de cálculo, donde haciendo un promedio de la suma del porcentaje asignado en cada una de las cinco alternativas de respuesta, se obtuvo un puntaje total por bloque. De esta manera, en los valores de 0 a 100 resultó una tendencia positiva o negativa de cada bloque.

En la sección de preguntas abiertas se recurrió al análisis de cada una de ellas haciendo la interpretación según la moda de respuestas y tomando en cuenta todas las opiniones y/o sugerencias para la mejora.

La segunda parte del análisis corresponde a clasificar los cuestionarios por departamento y por dirección, así en la interpretación se pudo comprender que sucedía en cada división de la empresa<sup>18</sup>.

En conclusión, la metodología utilizada resulta de la conjunción de: tener una visión pedagógica, la oportunidad de haber vivido las experiencias laborales en este contexto, los resultados obtenidos en el cuestionario de clima laboral expuestos en la matriz FODA ya citada y, encontrados con el marco conceptual de la teoría de La Organización que Aprende y los pilares de la Andragogia que sustenta esta tesis, se hace posible el surgimiento de esta propuesta de intervención, que como ya se mencionó, por el tipo de estudio no sólo puede ser una vía para esta situación, sino además, dar pautas para otros casos similares que con sus respectivas adecuaciones pudieran aplicar en el ámbito educativo de las organizaciones.

---

<sup>18</sup> En el punto 1.4 de los anexos están los resultados del análisis del clima laboral por Dirección.



## **Capítulo 2. La Organización que Aprende.**

Es fácil entender por qué la Pedagogía practicada desde un enfoque humanista, pretende transformar su medio bajo la misma óptica; cuando su relación laboral es con otro igual, es merecida la confianza y la suposición de que la unión con el otro sumará a tener una práctica profesional adecuada para el ser humano. En este capítulo pretendo dilucidar los fundamentos de una Organización que Aprende, comprendiendo su constitución a través de una breve historia de la administración y formación en las organizaciones, así como de distintas concepciones de lo que se entiende por *organización*; lo cual será mi sustento teórico de mi propuesta para la promoción de Efectivale.

### **2.1. Antecedentes de la administración / formación del factor humano.**

A través de la historia de la administración existen diferentes teorías que explican cómo aprovechar lo mejor posible todos los recursos que convergen en el trabajo. Dada la revolución industrial, en los siglos XVIII y XIX se hizo presente la administración desde una óptica científica.

En los primeros años del siglo XX el factor humano fue comprendido y explicado desde diferentes enfoques; Frederick W. Taylor, Frank y Lilian Gilbreth, Elton Mayo, Douglas Mc Gregor, William Ouchi y Henri Fayol entre otros, fincaron las bases para entender el comportamiento de las personas en el desempeño de su trabajo y en el aprovechamiento de éste para obtener mayor productividad.

Haciendo una breve síntesis de sus aportaciones, se reduce lo siguiente (Hampton, 1989: 46-66):

<p>Frederick W. Taylor</p>	<p>Proporciono un fundamento científico u objetivo para diseñar y ejecutar los trabajos, asentando los pasos de la administración científica<sup>19</sup>: Analizar la tarea, diseñar la mejor manera de realizarla, seleccionar a los trabajadores, capacitar a los trabajadores y pagar incentivos.</p> <p>El calificativo de “<i>hombre de gran valor</i>” era asignado a aquel que obedecía sin cuestionar, resaltando la función esencial del gerente, la cual consistía en planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo; lo que impedía que los empleados idearan por sí mismos el mejor método, ya que la percepción que tenía de ellos era de que mostraban una apatía natural, es decir, una tendencia a holgazanear y que esta tendencia se reforzaba cuando los empleados trabajaban en grupos.</p>
<p>Frank y Lilian Gilbreth</p>	<p>Fueron los primeros en aplicar a la industria el estudio de movimientos, el cual pretendía ahorrar el máximo tiempo posible asignado a una tarea; mejoraron de igual manera la productividad y los ingresos de los trabajadores, además de disminuir la fatiga.</p> <p>Tanto Taylor como los esposos Gilbreth se concentraron en la naturaleza del trabajo. Su idea básica era reunir, mediante una observación meticulosa, todo el conocimiento intuitivo e informal que los trabajadores tenían en la cabeza y convertirlo en la mejor manera de realizar el trabajo.</p>
<p>Elton Mayo</p>	<p>Se le considera el fundador del movimiento de las relaciones humanas en la industria. Su perspectiva centrada en las personas sostenía que: una administración eficaz creaba las condiciones que permitía la colaboración espontánea de los grupos para realizar las tareas. La importancia que destacó de la <i>interacción de los grupos</i> radica en que al constituir un grupo cooperativo, éste descubriría y resolvería los problemas humanos y sociales del trabajo.</p> <p>A diferencia de Taylor, Mayo suponía que no todos los hombres eran flojos por naturaleza, sino que los signos visibles de apatía tenían diferente origen; consideró que podría ser una reacción de insatisfacción psicológica ante métodos directivos demasiado controladores. Así,</p>

<sup>19</sup> El centro de la administración científica es la tarea del trabajador individual.

	<p>descubrió nuevas formas de dirigir, siendo muy optimista referente a la naturaleza humana, supuso que los gerentes podían <i>confiar</i> en los empleados y en los grupos; incluso, aumentar su autonomía podría ser una manera de lograr mayor felicidad y productividad en las organizaciones.</p>
Douglas McGregor	<p>Estableció la diferencia neta entre las suposiciones hechas por la administración científica y las relaciones humanas. A las suposiciones tradicionales les llamó <i>teoría X</i> y a las otras, que a su juicio contaban con el apoyo de la ciencia de la conducta, les nombró <i>teoría Y</i>.</p>
William Ouchi	<p>Inspirado en algunos aspectos del legado intelectual que moldeó las ideas de Mayo concernientes al lugar del trabajo como un posible antídoto contra la situación psíquica de aislamiento y alienación de los miembros de las sociedades modernas, propuso la <i>teoría Z</i>, la cual sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, lo que a su vez fomenta la confianza entre los empleados. Con esta teoría se pretendía que los gerentes estadounidenses<sup>20</sup> aprendieran a crear las cualidades de tipo familiar, o de “clan industrial”, esto es, dar un trato paternalista a los empleados, a fin de suplantar los patrones sociales del feudalismo. Este imperativo cultural indujo a las compañías a desarrollar una filosofía y valores que dieran un fundamento moral y legítimo a su autoridad y una razón a sus empleados para respetar y aceptar la autoridad. Así, el marco más amplio del clan es indispensable para la eficiencia del grupo de trabajo.</p> <p>El flujo continúa creando en el empleado satisfacción y sentido de autonomía y con ello las condiciones favorables para mayor productividad.</p>

<sup>20</sup> El sistema industrial de las empresas norteamericanas se desarrolló de forma más limitada: sueldos diarios por la jornada laboral, con despidos en momentos difíciles y muy pocas prestaciones y servicios sociales de la empresa.

Henri Fayol	<p>Más allá de llevar a cabo la mejor manera de las tareas o de los orígenes del trabajo en equipo, su preocupación de Fayol radicó en encontrar y compartir la clave de una buena administración de la organización total. Visualizó a la organización total como un cuerpo, el “cuerpo corporativo”, el cual abarcaba seis funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas (producción)</li> <li>• Comerciales (compra, ventas e intercambio)</li> <li>• Financieras (obtención y uso del capital)</li> <li>• Seguridad (protección de la propiedad y de las personas)</li> <li>• Contabilidad (que incluía entre otras cosas la estadística)</li> <li>• Administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control)</li> </ul> <p>A su juicio, se conocía mucho de todas ellas, excepto de la última: la función administrativa; por lo que propuso distinguirla de las otras y especificar catorce principios que, entendidos como flexibles y ajustados acorde a la proporción, ayudarían a los gerentes a mejorar su trabajo con las personas<sup>21</sup>.</p>
-------------	--

Este último modelo de la administración del personal (el proceso administrativo) se ha conservado como parte medular de la administración tradicional, a reserva de algunas modificaciones y técnicas de ingeniería que se completaron posteriormente.

Como se puede percibir, la perspectiva que se ha tenido del factor humano en el trabajo ha ido superando deficiencias y haciendo conciencia en el trato y relaciones humanas dentro de una organización. Hoy en día la expectativa ha cambiado dando un giro trascendental, ya que de ser un “operante” de las tareas bajo instrucciones, ahora se demanda a un “intelectual” de las funciones que se le adjudiquen, y que bajo sus conocimientos y experiencias resuelva de la mejor

---

<sup>21</sup> Los supuestos de las teorías X y Y de Mc Gregor, los incentivos y prácticas que propone la teoría Z de Ouchi y los *catorce principios* para la función administrativa de Fayol están disponibles para su consulta en el apartado 1.5 de los anexos.



manera las problemáticas que se le presenten, con un enfoque productivo, de interacción y constante innovación.

Bajo esta perspectiva, en la actualidad una ventaja competitiva que resulta de las organizaciones es, **la formación** que otorgan a sus colaboradores, entendiendo por esta:

Un proceso sistemático y planificado orientado a desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad (Pineda, 2002: 28).

Sin embargo, no siempre fue así, comprendiendo las teorías postuladas durante el siglo XX, la noción de formación figuró según el contexto socioeconómico y político de ese momento.

#### **2.1.1. Evolución histórica de la formación en las organizaciones.**

Comprender la transición que ha tenido la manera de *formar* a las personas en las organizaciones a partir de las corrientes administrativas vigentes en el siglo XX es de suma importancia, porque nos da el punto de partida de cómo se ha vivido el desarrollo en éstas a partir de su gente, donde se percibe la evolución conforme los acontecimientos sociales, políticos y económicos acaecidos y se aprecian los cambios que tuvo la administración tradicional; la tabla siguiente muestra tales sucesos:

<b>DECADA</b>	<b>Corrientes administrativas</b> (Gordillo, <i>et al.</i> ,2008: 15-18):	<b>Modelo de formación</b> (Pineda, 2002: 47-50):
<b>10´S</b>	A principios del siglo tuvo gran influencia el Taylorismo y la teoría de la burocracia de Weber <sup>22</sup> (ambos basados en la administración científica), lo cual provocó que las empresas aprendieran a trabajar en áreas preestablecidas y divididas acorde con actividades especializadas.	El sector automovilístico empieza a introducir el concepto de producción en línea; basado en la parcelación del trabajo y en la especialización de cada trabajador en tareas concretas. La formación la realizaba el mando intermedio mediante el procedimiento de los cuatro pasos: mostrar, explicar, hacer y supervisar.
<b>20´S</b>		Las universidades y otras instituciones educativas crean programas de formación en gestión y dirección de empresas que son las semillas de las actuales Escuelas de Negocios.
<b>30´S</b>		Debido a la depresión americana, el exceso de mano de obra cualificada disponible hacía innecesaria su formación por la empresa; así, numerosos sistemas y programas de formación ya consolidados en las organizaciones desaparecen. No obstante, la formación ocupacional se estimula, dadas las elevadas cifras de desempleo.
<b>40´S</b>		Con la Segunda Guerra Mundial toda actividad empresarial y formativa quedó paralizada en Europa; sin embargo, en Estados Unidos la industria armamentística contribuye a mejorar el desempleo; se hace prescindible la creación de departamentos de formación de los mandos intermedios como

<sup>22</sup>La burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos. Para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado como deben hacerse las cosas.

		formadores de sus equipos. Aparecen los primeros Centros de Formación de Formadores y se crea la American Society for Training and Development (ASTD), quien actualmente es el centro líder en investigación y desarrollo en materia de formación y recursos humanos.
<b>50's</b>	<p>Las prácticas administrativas cambiaron muy poco, aun cuando la tecnología creó nuevos mercados, los gerentes fijaban metas de productividad, eficiencia y rentabilidad usando la administración por objetivos, para ligar la estrategia y las operaciones por medio de la jerarquización. Los estímulos que solían usar eran el reparto de utilidades, reconocimiento de sus méritos, bonos de productividad o la administración participativa.</p> <p>Ocasionalmente nuevas técnicas y sistemas fueron introducidos como el control de calidad en la manufactura.</p>	Se crean metodologías de formación basadas en la simulación, las cuales garantizan la posterior transferencia a situaciones reales, como los juegos de negocios, toma de decisiones y de rol para la formación de habilidades interpersonales.
<b>60's</b>		El laboratorio de formación cobra popularidad así como la formación basada en los principios conductistas; la modalidad de formación más usada era la instrucción programada. A finales de la década se reconoce la importancia de planificar, se potencia la detección de necesidades, la programación y la evaluación de la formación.
<b>70's</b>	En las décadas de 1970 y 1980, se dio el "boom" hacia la investigación de operaciones que creó una administración basada en decisiones cuantitativas, pero solo fue útil a ciertos grupos de las cúpulas empresariales.	Los formadores aumentan su profesionalización implicándose en la planificación. El Desarrollo Organizacional (DO) experimenta un gran apogeo, el cual apunta a un conjunto de estrategias orientadas a la mejora de la organización que se basan en la interconexión de elementos como el desarrollo de los recursos humanos, los métodos de

		<p>la dirección y gestión, la estructura organizativa, las relaciones interpersonales y la dinámica de los grupos entre otros. Se acuña la expresión “desarrollo de recursos humanos”.</p>
<p>80's</p>	<p>En esta década, aparecen las PC, propiciando un importante cambio organizacional, pero poco impactó en la forma tradicional de administrar.</p> <p>Mientras que en otros países se reescribían las reglas de la administración y las prácticas de los negocios, en México fluye la etapa de la estabilidad, en la cual los gerentes piensan y actúan de manera <i>tradicional</i> y aceptada. Las expectativas son claras, las reglas conocidas y los resultados predecibles, cada quien sabe el papel que debe desempeñar, qué recursos tiene y necesita y los objetivos preestablecidos por alcanzar.</p> <p>Derivado de la Guerra Fría, Estados Unidos en particular desato una lucha ciega por contrarrestar el comunismo y dominar al mundo, la llamada contracorriente. Derivado de estas circunstancias, surge la teoría general de sistemas y otras formas científicas que buscaban siempre la optimización de los recursos, alta eficiencia en el desempeño y ejecución y un liderazgo siempre dominante.</p> <p>Así comenzó a hablarse de “tomar posiciones” o “posicionamiento” de “aplantar a la competencia”, “capturar al cliente”, de “amenazas, fortalezas, debilidades”, “campo de batalla”, “marketing de guerra”, “estrategias de ataque y defensa” y de “tácticas” entre otros. Fue entonces cuando nació y se desarrolló un nuevo paradigma de la administración: La administración estratégica.</p> <p>Una de las herramientas de ésta administración es la “planeación</p>	<p>Se desarrolla el enfoque de los Círculos de Calidad y sus repercusiones para el campo de la formación y se empieza a estudiar la metodología para identificar el retorno de la inversión en formación. A nivel de los recursos, se introduce el ordenador, el video y el material impreso.</p>

	estratégica”, la cual surgió para hacer cambios en las empresas y utilizarlos en contra de la competencia, el fin era ganar.	
90`s	<p>La desesperación por la competencia trajo efectos negativos, como la depredación de los recursos naturales y su destrucción sistemática.</p> <p>Surgieron ideas novedosas que buscaban romper el paradigma de la competencia y la depredación, por ejemplo: la de las “alianzas”, la de los “acuerdos de cooperación”, de las “comunidades económicas”, de los “joint-ventures”, del “liderazgo participativo”, del “desarrollo sustentable” y de la “ecología”.</p> <p>Surge la administración por calidad, la cual busca crear organizaciones competitivas a nivel mundial mediante el concepto de certificación, utilizando la norma ISO-9000 y sus derivadas.</p>	<p>Se aplican los avances tecnológicos al terreno de la formación, tales como simuladores y softwares específicos.</p> <p>Se impone el enfoque de formación por competencias, centrado en potenciar los principios de practicidad, utilidad, transferencia inmediata y adaptación a las necesidades individuales. Simultáneamente se desarrollan metodologías como <i>la organización que aprende</i>, el <i>mentoring</i> o el <i>coaching</i>.</p> <p>Aparecen masivamente certificaciones de calidad –AENOR, ISO etc.,- su repercusión para la formación consiste en ser una herramienta clave para alcanzar los objetivos de calidad planteados.</p>

Aunado a esta crónica, Pineda (2002) nos especifica que un elemento importante para comprender la evolución histórica de la formación en las organizaciones es, el análisis de los **dispositivos legales** existentes para potenciar la inversión en formación, los cuales son decisivos para su desarrollo; no solo porque multiplican la cantidad y la variedad de prácticas de formación, sino porque contribuyen al desarrollo de un cuerpo científico que fundamenta dichas prácticas.

No obstante, en México no es el caso de todas las empresas, ya que aun cuando la teoría del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, y desde 1978 la idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo, en algunos casos se infringe la ley y se impugnan a las

empresas que no otorgan capacitación; a pesar de que la ley es clara en todo lo concerniente con este mérito (Art. 153 de la Ley Federal de Trabajo); el que no haya una Comisión Mixta real que vele por los intereses de la capacitación al interior de las empresas y no se cumpla con las necesidades reales para satisfacer la productividad u otras necesidades, y que con frecuencia se realicen programas que no se ejecutan, pone en juicio las prácticas de aprendizaje al interior de las organizaciones y, en definitiva, son vicios que se deben cambiar. Una actitud profesional nos llevaría a analizar en qué tipo de organización estamos laborando o deseamos hacerlo y apostar por el cambio real, empezando por las creencias y valores de la gente que en ella trabaja.

## **2.2. Conceptos de Organización.**

En nuestra realidad económica y laboral nos determina la globalización como algo irreversible y anteponiendo la cultura de terceros antes que la propia, dentro de la cual hay dos ejes por los cuales andar y son una constante en las organizaciones: **Productividad y Competitividad,**

Sin embargo, para ser productivos y competitivos se requiere entre otros factores, del humano, no sólo por el hecho de estar, sino de ser, actuar, aportar, intervenir, mejorar y como principal actor de la productividad desde sus conocimientos y saberes lo que es parte fundamental del progreso de una empresa.

Los conocimientos especializados no producen nada por sí solos, sólo podrán llegar a ser productivos cuando se integren a una tarea. Así es como se conforma una organización, su principal propósito y función es: la integración de conocimientos especializados en una tarea común (Drucker, 1997: 63);

Ahora bien, dado que se tienen que integrar conocimientos, partimos entonces que están en interacción, como lo sustenta la teoría de sistemas, que alude a la organización como:

Una red esencialmente dirigida por personas y orientada hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa (French, 1999: 63).

Y precisamente por esa compleja interacción tanto hacia fuera como al interior, muchas veces está sometida a presiones, que si bien puede hacer a la gente más productiva, en la premisa de hacer más con menos, también pueden ser causa de un mal clima laboral y, en la demanda de estabilidad, puede existir renuencia a la adaptación rápida de nuevos procesos, inconformidades expresadas entre pares etc.,

Pain (2001) considera estas variantes como parte “normal” de una organización y define a las organizaciones como:

Sistemas inestables, permanentemente sometidas a la presión de la competencia, que se manifiesta de diferentes maneras, introduciendo un cambio tecnológico, desarrollando un producto nuevo, etc. (Pain, 2001: 27).

Drucker (1997) ya mencionaba al respecto que dentro de la sociedad de las organizaciones hay tensiones y problemas esenciales, por un lado la necesidad de estabilidad que tiene la comunidad frente a la necesidad de inestabilidad que tiene la organización, la tensión que se deriva entre ambas por sus responsabilidades mutuas, la tensión entre profesionales con conocimientos y la necesidad de la organización para que esos especialistas trabajen en equipo.

A mi entender, trabajar en equipo es más cuestión de querer que de saber, puesto que el ser humano tiene la condición de ser social; me parece que bajo este supuesto se explica prudentemente en dónde radica el valor de las personas dentro de una organización, según Douglas Smith (1996), la importancia de la voluntad de las personas es un principio del cambio:

**Sólo las personas cambian sus habilidades, conductas y relaciones, y sólo en el trabajo real que desempeñan.** No los sistemas, las estrategias o las estructuras; no las fantasías, las culturas o los procesos: sólo las personas.

Los cambios en la dirección y diseño de la organización quizá ayuden a las personas a hacer frente a los cambios, en particular si se desarrollan modelos de cómo se trabajará para procurar valor a los consumidores. Pero las nuevas direcciones sólo ayudan cuando los que deben cambiar sus conductas se comprometen comprometiéndolas y poniéndolas en la práctica [...] (Smith, 1996: 3).

No es novedad que desde el siglo pasado, en las escuelas se hable de las organizaciones priorizando el poder que tiene la voluntad de las personas, sin embargo, esta filosofía de administración existe en pocas empresas así como la actitud y disposición para el aprendizaje colectivo, y hoy en día se continúa administrando sin entender este poder, y en su lugar se practiquen modelos bajo preceptos tradicionales.

Por ejemplo, Drucker (1997) menciona que las organizaciones deben gozar de: **libertad, poder social y rendimiento económico.**

**Libertad.-** Para cerrar fábricas de las cuales dependen, sin importar lo enraizado que esté la comunidad donde está ni el afecto que se les tenga, si los cambios establecen tecnología o nuevos conocimientos para su funcionamiento, sustituir personal que ha dedicado años a su oficio por jóvenes prodigio que utilicen la tecnología, así una organización podrá estar en una comunidad pero no puede sumergirse en la comunidad ni subordinarse a los fines de ésta.

**Poder social.-** Para tomar decisiones sobre las personas: a quiénes contratar, a quién despedir, a quien ascender; poder para fijar las reglas y disciplinas necesarias para poder producir resultados; poder para decidir qué fabricas construir y dónde y qué fábricas cerrar; poder para determinar los precios, incluso si la cultura de una organización choca con los valores de la comunidad en la que trabaja, la organización debe prevalecer, de lo contrario no aportará nada a la sociedad.

**Rendimiento económico.-** Como primera responsabilidad de una empresa, más no la única, debe arrojar un beneficio por lo menos igual a su coste de capital, de lo contrario es irresponsable y malgasta los recursos de la sociedad (Drucker, 1997: 68-69).



Si bien hay algo de verdad en estos señalamientos, me parece que abusar de ellos también nos pondría en un estatus de tiranía. Afortunadamente gracias al entorno socioeconómico, los administradores pueden cambiar su postura, ahora, por otra más flexible, dónde hagan participe a las personas, quienes de seguir en segundo plano, es fácil que opten por un papel pasivo dentro de la organización, al contrario de las Organizaciones que Aprenden.

Knowles, *et. al.*, (2001), señala desde 1980, los supuestos de la *Teoría del cambio* respecto a las organizaciones, las cuales superan su sólo propósito de trabajo, ubicando a ésta como:

Un sistema social que sirve como instrumento para ayudar a la gente a satisfacer necesidades humanas y alcanzar metas humanas [...] y cuando una empresa no sirve para este propósito, la gente se aleja (Knowles, *et. al.*, 2001: 115).

En efecto, el tipo de Organización en la que una gran mayoría permanece, es aquella en la que se experimentan aprendizajes constantes e interacción tanto en el interior como al exterior de ésta, lo cual permite desarrollarse de manera profesional y personal.

Otra perspectiva de lo que entendemos por Organización es la clasificación que hacen Swieringa y Wierdsma (1995), apuntando que:

Tanto en la teoría como en la práctica, el término organización puede utilizarse en varios sentidos [...] uno **institucional** y otro **instrumental**; el primero se refiere a una asociación específica de personas que trabajan juntas y, el segundo, a la organización como el instrumento regulador del comportamiento organizacional.

Con el término *comportamiento organizacional* nos referimos a los elementos y patrones colectivos en la conducta de la gente que trabaja en una organización, el cual resulta del establecimiento de las reglas acerca de cómo trabajar juntos y de cómo debe practicarse el juego a partir de estas reglas (Swieringa y Wierdsma, 1995: 10-12).

### 2.2.1. La Organización emprendedora, prescriptiva y que desaprende.

Entendiendo a Swieringa y Wierdsma (1995) una organización puede transitar por ser emprendedora, prescriptiva y que desaprende antes de ser una organización que aprende; aunque no es requisito precedente para llegar a la última.

Para comprender en qué consisten cada una de ellas, cabe señalar previamente las conceptualizaciones de estrategia, estructura, cultura y sistemas, ya que se indican en las características principales de cada una de ellas:

**Estrategia**, son las metas de la organización y la manera en que ésta busca alcanzarlas.

**Estructura**, es la división y el agrupamiento de tareas, autoridades y responsabilidades; la estructura determina la posición de los miembros de la organización y las relaciones entre ellos.

**Cultura**, es la suma combinada de las opiniones individuales, los valores compartidos y las normas de los miembros de la organización.

**Sistemas**, son las condiciones y acuerdos relacionados con la manera en que se manejan los procesos (de información, comunicación y toma de decisiones) y los flujos (de bienes y efectivo).

Estos cuatro componentes están separados e interconectados se distinguen uno del otro y, juntos constituyen el concepto de organización en el sentido instrumental (Swieringa y Wierdsma, 1995: 11).

La tabla siguiente muestra una breve definición y las características principales de cada tipo de organización.

**BREVE DEFINICIÓN**

**CARACTERÍSTICAS**

**Emprendedora**

Son relativamente jóvenes, pequeñas o medianas. Fundadas por un pionero con talento, tendencia a la improvisación y con potencial para llevar a cabo las ideas y el valor que lo acompaña. Se desenvuelven particularmente bien en un mercado en rápida expansión. Sin embargo, presentan una discontinuidad cuando se dan cambios radicales en el mercado, debido a que tienen que determinar lo que deben hacer y lo que se les permite hacer, aunado a poca “reserva de conocimiento”. Otra interrupción ocurre cuando el jefe cede el control, dado que el símbolo de la identidad corporativa ya no está presente, la organización se enfrenta a elegir su nueva identidad.

**Estrategia:** Agresiva, a corto plazo, (pro)activa, enfocada a los nichos e Intuitiva.  
**Estructura:** Simple, centralizada, sólo alta gerencia y personal operativo e informal.  
**Cultura:** De poder, lealtad, gran familia, dedicación, ayuda mutua, informalidad y disciplina.  
**Sistemas:** Mal necesario.

**Prescriptiva**

Se distingue por ser la burocracia clásica. Su analogía con una “máquina” consiste en que tanto los hombres como los materiales actúan como pequeñas piezas de un todo mecánico. Siendo en su mayoría grandes y viejas, se concentran en la producción masiva de una gama estandarizada de productos o servicios. Un buen ejemplo de este tipo serían las empresas acereras, las fábricas de automóviles, las compañías ferroviarias, las de teléfonos, seguros, bancos y empresas paraestatales. Existe mucha discrepancia entre lo que se dice y lo que se hace, debido a su estructura organizacional; son “persuasivas”, evitan hablar de lo que se hace en realidad, por temor a evidenciar la falta de lógica e irracionalidad. Las emociones, la incertidumbre y el conflicto deben evitarse, por lo que no se expresan las críticas. Se premia al que no se equivoca más que por hacer algo bien.

**Estrategia:** De mando, largo plazo, reactiva, defensiva, liderazgo en costos, (pre)caución.  
**Estructura:** Clásica funcional de línea-estaf, poderes y responsabilidades, especialización de largo alcance, numerosos niveles jerárquicos, centralización: poder formal con alto mando estratégico, abundantes reglas, procedimientos y sistemas formales.  
**Cultura:** De roles, racionalidad y lógica, eficiencia, hacer un buen trabajo, estabilidad, formalista y mecanicista, las reglas no se cuestionan, sensible al estatus y la posición.  
**Sistemas:** Control, orden, medidas y reglas, analíticos, uniformes, reactivos.

## Que desaprende

Son burocracias que están experimentando un cambio. De hecho, implementan constantemente cambios organizacionales. Entendiendo como cambio el aprendizaje. En las organizaciones prescriptivas el método de “diseño” o “anteproyecto” es la forma preferida de cambio organizacional. Sin embargo, este método es un proceso de persuasión debido a que quienes lo diseñan (estaf) no son los que deciden (alta dirección), convirtiéndolo en dos procesos: proceso de pensamiento (reorganización) y proceso de implantación (cambio de conducta); en este tipo de organizaciones ambos procesos son separados. Y sus características son idénticas a la anterior.

Por las especificaciones anteriores, es evidente que Efectivale es una empresa que experimentó ser emprendedora, prescriptiva y que desaprende.

Sabemos que Japón se ha convertido en un creador de nuevas corrientes para administrar empresas y que además de su visión reduccionista tienen una visión holística que se fundamenta en *su religión, en el valor del ser humano, de la familia, de la nación y en aspectos técnicos y tecnológicos* lo que produce en el ámbito de las organización, la **administración de la calidad total** con base en las ideas de Deming y Juran. En el caso de México, desde la década de 1980, intentó adoptar y adaptar estas experiencias extranjeras como los círculos de calidad, la calidad total (TQM) y el control estadístico de procesos (CEP), obteniendo más fracasos que éxitos derivados del contexto, es decir, **la cultura organizacional debe estar preparada para adaptarse a estas corrientes y dejar de estar bajo la administración tradicional** (Gordillo, *et al.*, 2008: 19).

No podríamos decir que sólo una corriente o filosofía de administrar es mejor que otra, más bien me parece que han funcionado según le convenga al tipo de organización, como hasta ahora se ha hecho, aunque las prácticas no sean las idóneas puede incluso ser una combinación de modelos y, funciona, de ahí la importancia de aceptar la diversidad, pero sobretodo la habilidad de “adecuar” los métodos al contexto que corresponda sin dejar de evolucionar.

Evolucionar va más allá de “moverse” de una posición a otra, está por encima de acatar nuevas formas de pensar o de ir con la corriente, nuevas formas de conocer, de trabajar y de relacionarse, no se trata de obedecer o ser un miembro pasivo de la organización, sino tomar posesión activa –y mucho depende de la

actitud y voluntad- para una mejor interacción; evolucionar es tener la disposición para aprender a aprender y desaprender cuando es preciso para continuar.

Lo anterior, ya trae consigo una dosis de flexibilidad que contribuye al desarrollo, según Swieringa y Wierdsma (1995) entendemos por desarrollo la reacción tanto como proacción; o sea, dejarse influir por el medio así como ejercer una influencia sobre él. El desarrollo es muy importante para una organización que aprende, puesto que requiere el potencial para aprender de manera colectiva en el nivel más alto y difícil.

Según la historia de la administración, la noción de aprendizaje organizacional, es el parteaguas de las corrientes tradicionales con las modernas y dada su relevancia, es necesario detallar lo que una organización espera del aprendizaje de las personas que trabajan en ella.

### **2.2.1.1. Concepciones de Aprendizaje.**

Knowles *et al.*, (2001) cita un concepto de aprendizaje que comprende las coincidencias de diversos teóricos<sup>23</sup>, entendiéndolo por tal:

Un proceso por medio del cual la conducta cambia, se moldea o se controla.

Complementando esta noción, Burton (1963) menciona que el aprendizaje es producido por la interacción en el ambiente, satisface una necesidad y hace que el individuo sea capaz de relacionarse con su entorno.

Otros teóricos definen al aprendizaje en términos de crecimiento, adquisición de capacidades y actualización de potencial. Por ejemplo, Bruner (1996) maneja el concepto de crecimiento intelectual y sus características en función del aprendizaje, destacando los conceptos de independencia, interiorización, decisión,

---

<sup>23</sup>Concretamente se refiere a Boyd (1980), Smith (1982), Hilgard y Bower (1996), Crow y Crow (1963), Haggard (1963), Cronbach (1963), Burton (1963), Harris y Schwanh (1961) y Gagne (1965).

interacción continua y sistemática e incremento de la capacidad. Además, según Knowles *et al.*, (2001), se aparta del campo de la percepción del aprendizaje como proceso del control de la conducta que cambia o moldea el comportamiento y se coloca más en el contexto de la adquisición de competencias.

Esto último recobra sentido en cuanto comprendemos a un ser humano emocional y social y es a quién me refiero como parte fundamental de una organización, a saber, el factor humano.

Muchas personas que se dedican hoy en día a capacitar o dirigir personal, insisten en dividir las personalidades de los empleados “exigiendo” no mezclar sus emociones con las situaciones “racionales” del trabajo, -digno de las organizaciones prescriptivas– es más, comentan algo así como “los problemas de casa se quedan afuera de la empresa”, por lo que no veo viable esa bipartición del sujeto, ya que al hacerlo se estaría renunciando a una parte fundamental de la persona, sus emociones, y es con las emociones bien enfocadas con las que puede lograr mucho más en el trabajo que con solo saber que tiene que hacer.

Referente a esto, Swieringa y Wierdsma (1995) mencionan que la conducta humana no está controlada sólo por la razón sino además por la emoción y, en consecuencia, no es simplemente racional y lógica, aunque sea casi una herejía admitirlo. Lo cual, es una de las principales causas de la discrepancia entre lo que se dice y lo que se hace [...], esto puede expresarse en términos de una *teoría de la palabra y teoría de la acción*.

En lo particular pienso que el aprendizaje emocional no se adquiere, más bien se desarrolla en medida de que haya un autoconocimiento y una conciencia de la persona de sí misma. No se controla, se maneja<sup>24</sup>.

Esta apreciación apela al concepto de aprendizaje que hace la psicología humanística, la cual rescata los siguientes elementos:

---

<sup>24</sup> El concepto del autoconocimiento y aprendizaje consciente se amplía en el tema de la Organización que Aprende.

1. **Implicación personal.** La persona en su totalidad con sus sentimientos y aspectos cognitivos, está implicada en el acto de aprendizaje.
2. **Auto iniciación.** Aun cuando el impulso o estímulo proviene del exterior, el sentido de descubrimiento, alcance, capacidad y comprensión provienen del interior.
3. **Penetración.** El aprendizaje provoca una diferencia de la conducta, en las actitudes y tal vez incluso en la personalidad del alumno.
4. **Auto evaluación.** El alumno sabe si el aprendizaje satisface una necesidad personal si se dirige a lo que quiere saber, si ilumina el área oscura de ignorancia que experimenta. El sitio de la evaluación reside definitivamente en el aprendiz.
5. **La esencia es el significado.** Cuando tiene lugar este aprendizaje, el elemento de significado para el alumno se halla en la experiencia total (Carl Rogers, *Panorama de las teorías del aprendizaje*, cit. en Knowles, *et al.*, 2001: 17).

Este enfoque de psicología humanística es desarrollado por Carl Rogers y Abraham Maslow, por lo que es relevante saber que aportó éste último al respecto del aprendizaje.

Para Maslow (1970), la meta del aprendizaje es la auto actualización, “el aprovechamiento cabal de dotes, capacidades, potencialidades, etc.” (Knowles, *et al.*, 2001: 17).

Estas concepciones han evolucionado en el contexto de la organización, pues en ésta se subraya el aprendizaje colectivo que va más allá de cambiar una conducta. Ya que el ser humano en su condición social y lingüístico, tiene la capacidad de aprender constantemente dado que no permanece estático e interactúa todo el tiempo en diversas esferas como la familia, la escuela, el trabajo, algún club deportivo o centro social, grupo religioso, etc., y al conjugarse todos estos contextos en una persona, su creatividad proporciona diferentes alternativas para desempeñar su trabajo y aprender en él.

Sin embargo, la diversidad de las organizaciones nos da pie a contextualizar primero en qué tipo de organización estamos, para saber cómo se dará ese aprendizaje, más aun, tenemos que reconocer la calidad de aprendizaje de la cual

se es parte, para definir la brecha que nos llevará a alcanzar un aprendizaje común e iniciar el cambio a una Organización que Aprende.

#### **2.2.1.1.1. Calidad del aprendizaje en una organización emprendedora, prescriptiva y que desaprende.**

Retomando la clasificación que hacen Swieringa y Wierdsma (1995) respecto a los tres modelos de organización, a continuación específico la calidad de aprendizaje en cada una de ellas:

TIPO DE ORGANIZACIÓN	Calidad de aprendizaje
<b>Emprendedora</b>	Aprende bastante y, en las fases de crecimiento muy rápido. El proceso de aprendizaje emprendedor (digno de la gente joven), se hace principalmente a través del <i>hacer, la experimentación y la experiencia</i> . La habilidad y el valor siempre están presentes, hay una fuerte motivación hacia la acción; por lo que se carece de análisis, teorización y reflexión. Aprenden solo usando una sola ruta “unilateral”, es decir, los altos mandos <i>deciden</i> y los operativos <i>ejecutan</i> ; y lo hacen de manera inconsciente a través de mecanismos de imitación o de castigo y recompensa. El aprendizaje colectivo tiene lugar en el nivel del mejoramiento.



---

Esta organización tiene problemas para aprender, puesto que las burocracias están dirigidas a prevenir problemas, y cuando éstos se presentan, generalmente no se resuelven, se allanan; por lo que se carece de evidenciar una necesidad, el valor, la voluntad y la habilidad para aprender.

Carencia de necesidad: al controlar el medio, se desarrolla una estructura interna de “divisionismo”, los departamentos se agrupan de acuerdo a su función, y las tareas se dividen tanto como sea posible en actividades individualmente especializadas, reduciendo la cooperación y por lo tanto la posibilidad de aprender mediante la interacción interpersonal.

Carencia de valor: No hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. No se pone el énfasis en resolver los problemas de manera colectiva, sino en hablar de ellos en grupo de la misma manera. Al ser persuasiva, evitan la crítica y, por lo tanto la posibilidad de aprender.

Carencia de voluntad: Se anula la posibilidad de aprender desde el momento que no hay iniciativa para probar ideas nuevas, mismas que podrían dar pauta al error, del cual habría un aprendizaje. En este caso, los errores se usan como herramienta para afinar las reglas y así obtener mayor control.

Carencia de la habilidad para aprender: Al ser una organización que aprende poco, es lento el desarrollo de esta habilidad, dada su estructura “fragmentada” en niveles; el personal gerencial, en particular los asesores externos, son los que piensan, las unidades operativas ejecutan sus ideas y, los que ocupan los puestos de la alta gerencia toman las decisiones; al apelar a diversos procesos de apoyo mutuo no tienen la necesidad, el atrevimiento o la voluntad para aprender.

---

## Que desaprende

Es un proceso de aprendizaje colectivo, aprenden todos y cada uno al mismo tiempo, es un proceso impuesto al que todos tendrán que ajustarse y sin maestros. Aquí todos son competentes o incompetentes en la misma medida, puesto que todos se han desarrollado en la misma organización. Sin embargo, los empleados recién ingresados y jóvenes, son a menudo los que asimilan más rápido la nueva conducta.

La característica principal es que es un proceso de desaprendizaje; la verdadera dificultad es que se trata de desaprender la conducta que se aprendió en buena parte de manera inconsciente a través de la imitación, la recompensa o el castigo; la conducta que solía premiarse ahora se castiga. Generalmente este proceso es “doloroso”.

Como lo fundamenta la planeación estratégica de las organizaciones, apoyado también por López y Grandío (2005), para ser una organización que aprende es necesario comprender cuál es el valor real que la dirección general le atribuye al capital humano, y saber también qué pretende de la gente frente al cambio, tal vez adaptación, que se alinee a los objetivos propuestos, que sea un generador de nuevas formas de trabajo y por lo tanto de crear nuevas metodologías calificadas que permita el crecimiento organizacional... Se trata de hacer coherente el enfoque de valor con la estrategia elegida por la organización.

De acuerdo a la calidad de aprendizaje que se fomenta en los diferentes tipos de organizaciones se puede percibir que, el desaprendizaje es un proceso por el que generalmente se opta más que algún otro cambio de comportamiento organizacional, sin embargo, desaprender es un proceso complejo que implica saber olvidar; Casado (2004) sostiene que:

En momentos de transformaciones radicales y en consecuencia de incertidumbre –pesimismo económico, mala gestión empresarial, errores de cálculo y estrategias equivocadas por doquier, cuestionamientos de principios éticos etc.,- [...] requiere una respuesta distinta a la del pasado [...] necesitamos reinventarnos, olvidarnos del pasado para provocar el futuro. Para conseguirlo es necesario, primero, desaprender. El nuevo aprendizaje exige, como requisito

imprescindible, la previa capacidad de olvidar [...] El aprendizaje y el cambio son procesos que comienzan con el desaprendizaje. Significa olvidarnos de nuestras imágenes sobre como concebimos las cosas y **adaptar nuestros esquemas mentales** a la nueva situación. Implica cambiar nuestro modelo mental. (Casado (Coord.), 2004: 11, 14).

Y ¿cómo logramos cambiar nuestro modelo mental?, estoy convencida que hay que querer hacerlo conscientemente, una vez más la voluntad surge como elemento principal para poder olvidar, así, sólo cuando se haya desaprendido habrá lugar para el nuevo aprendizaje. Para poder hablar de aprendizaje en una organización que aprende, el proceso deberá contemplar el beneficio personal, el beneficio del equipo y, por supuesto el beneficio para la organización,

#### **2.2.1.2. Hacia un concepto de Aprendizaje dentro de una Organización que Aprende.**

Diversos autores como Senge y posteriores a él, han asentado las bases de cómo debería ser el Aprendizaje en las organizaciones que transmutan conforme las exigencias del medio y la relevancia que tienen las personas para las organizaciones que quieren ser competentes y competitivas en nuestro contexto globalizado; porque es por demás sabido que si una organización aprende (plural) es porque sus miembros han aprendido (particular), además, aplican lo aprendido, tanto en el trabajo como en su vida personal, de otra manera no habría aprendizaje.

Como se ha mencionado en el tema antecesor, aprender implica cambiar de conducta ¿cuál es el propósito de ese cambio?; Swieringa y Wierdsma (1995) señalan que se cambia para alcanzar una forma de conducta que convenga mejor a las metas de aquel que aprende, es decir, una conducta más efectiva, a lo cual se le llama *competencia*.

Para su mayor entendimiento de lo que son las “competencias” –término popular en los años noventa-, Mayo y Lank (2000) proponen la descomposición de éstas en:

- Conocimiento: lo que alguien sabe.
- Habilidades: lo que alguien puede hacer.
- Actitudes: las creencias que moldea la forma de hacer las cosas.
- Experiencia: lo que alguien ya ha hecho.

Las cuales consideran contextos y niveles, que sumados conforman el aprendizaje acumulado del individuo (Mayo y Lank, 2000: 52).

Sin embargo, Swieringa y Wierdsma (1995) apuntan que una persona inteligente no es siempre competente, ni siquiera la habilidad basta, también hay que tener la voluntad y el valor para actuar. **La meta del aprendizaje es mejorar la calidad de las acciones** de alguien y es justo a esa calidad a la que se le denomina *competencia*.

Knowles, *et al.*, (2001) plantea que la calidad del aprendizaje en las organizaciones involucra tanto a ejecutivos, gerentes, especialistas del aprendizaje (capacitadores, expertos en diseño curricular y quienes preparan métodos, materiales y medios) y asesores (agentes de cambio, expertos y defensores) quienes deben de cuestionarse que teoría del aprendizaje le asienta mejor a la organización.

Una de las razones por las que se deben involucrar todos en esa calidad del aprendizaje la vislumbra Sánchez Navarrete, cit., en Casado (2004), refiriéndose al aprendizaje de la empresa que se produce **en el seno de un colectivo** de personas con habilidades y conocimientos para crear valor y tiene como objeto transformar constantemente comportamientos para alinearlos con los cambios requeridos al efecto.

Así, una ventaja que nos ofrece la organización es, trabajar en contacto permanente con personas que desempeñan diferentes actividades en otras áreas, dándose la oportunidad de tener un mejor desarrollo personal, profesional y económico (Gordillo, *et al.*, 2008: 24),

Para Yeung, *et al.*, (1999), Aprender significa:

Tener capacidad para asimilar las ideas nuevas de otros y las experiencias, y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que la de un competidor.

Se aprecia a la *capacidad de aprendizaje* dentro de una organización como algo fundamental, la cual se basa en tres cimientos:

1. Generar ideas. Se refiere a adquirir, descubrir, inventar y fundamentar ideas. En esto se conjugan cuatro estilos de aprendizaje: la experimentación, la adquisición de competencias, los parámetros o marcas de referencia (benchmarking) y las mejoras continuas.
2. Generalizar las ideas. Implica compartir ideas a través de los límites dentro de una organización. Para que haya aprendizaje estas ideas tienen que ser transferidas en el transcurso del tiempo, el espacio y las jerarquías de la organización. Es medular que el aprendizaje tenga impacto, lo que significa un cambio sustancial que agrega valor a los distintos intereses de la empresa (inversionistas, clientes y empleados) durante un periodo prolongado.
3. Identificar la incapacidad para aprender. La consecuencia más grave de no hacerlo es el estancamiento.

En conclusión:

Capacidad para aprender = Capacidad para (generar x generalizar ideas con impacto) (Yeung, *et al.*, 1999: 12-14).

Una visión que completa la importancia que tiene la capacidad de aprendizaje la señalan López y Grandío (2005), quienes apuntan que un buen ejemplo de empresas que han sabido dar respuestas adaptadas al entorno en que se desarrolla su actividad son las *Organizaciones que aprenden*, que concretan su

forma de actuar en tres aspectos básicos: frente a la variedad: *unificación*; frente al cambio: *capacidad de aprendizaje*; frente a la necesidad de conseguir mayor calidad: *trabajo en equipo*.

El aprendizaje cuenta para todos, trae más ventajas que desventajas, pero en especial para los administradores de Recursos humanos y los líderes, quienes deben establecer el compromiso permanente con éste y, desde estas posiciones impulsar el cambio en toda la organización.

Respecto al nuevo aprendizaje, Senge (2012), considerado el padre de la organización que aprende, alude a la palabra “*metanoia*”, la cual se puede traducir como desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a otra; asemejándose con el aprendizaje que también supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental.

Aunado a ello señala que:

El verdadero aprendizaje llega al corazón del ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos, nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, ampliamos nuestra capacidad para crear y para formar parte del proceso generativo de la vida (Senge, 2012: 27).

En la Quinta disciplina<sup>25</sup> –obra maestra de Senge en los noventa–, construye una idea para aprender al interior de las organizaciones basada en cinco componentes fundamentales, a saber:

**Dominio personal**<sup>26</sup>: es la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal; nos permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Se cimienta en lo espiritual. Significa abordar la vida como una tarea creativa más que reactiva. El dominio personal no se posee, se desarrolla –puesto que es una disciplina–. Al

---

<sup>25</sup>Senge entiende a la **disciplina** como un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Es una senda de desarrollo para adquirir nuevas habilidades y competencias. Su práctica supone un compromiso constante con el aprendizaje.

<sup>26</sup> De primera instancia “dominio” nos sugiere dominación sobre las personas o las cosas, sin embargo, aquí se enfoca a un nivel especial de destreza.

desarrollarse se originan dos movimientos subyacentes, el primero, clarifica continuamente lo que es importante para nosotros, y el segundo nos ayuda a ver con mayor claridad la realidad actual. La yuxtaposición entre los dos movimientos se genera la “tensión creativa”: una fuerza para unir ambos puntos. En esencia, el dominio personal consiste en aprender a generar la tensión creativa en nuestras vidas.

En este contexto, el “aprendizaje”, es expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos (Senge, 2012: 20, 179,180).

**Modelos mentales:** Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. La incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace surge precisamente de estos modelos mentales, ni siquiera se trata de que las intenciones sean débiles, de flaqueza de voluntad o aun de una incomprensión asistémica, tanto como de las creencias.

Su poder estriba en que afecta lo que vemos, los psicólogos le llaman observación selectiva; por ejemplo, dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta.

Manejar los modelos mentales implica el afloramiento (mirar internamente y aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo), verificación (llevar nuestras imágenes a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio) y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para ponerlos a la influencia de otros (Senge, 2012: 21, 22, 219, 220).

Referente a esta “metodología” para aprender a manejar los modelos mentales, previo a ello las personas tendrán que aprender también a manejar su inteligencia emocional, ya que considero que no todas las personas tienen la aptitud para hablar de sí mismas, dejándose al descubierto en sus ideas y pensamientos, por supuesto que esta carencia puede tener origen en su forma particular de percibir el mundo, más aun, de percibirse a sí mismas, y es aquí, donde a mi juicio tienen

cabida las aportaciones psicoanalíticas, ya que de alguna manera se deberá hacer una introspección, reconocer y aceptar nuestra identidad para saber conscientemente en donde está el origen de nuestras creencias del mundo y poder moldearlas o perfeccionarlas como Senge comenta.

**Visión compartida:** Su práctica supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se desea crear. No se trata de una idea –aunque puede estar inspirada en ésta– sino de una fuerza impresionante de poder en el corazón de la gente; al ser convincente para un grupo deja de ser una abstracción y se actúa como si existiera. Una de las razones por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es por el deseo de estar conectada con una tarea importante.

Una organización inteligente existe por una visión compartida, por una meta que la gente desea alcanzar, lo cual alienta la experimentación y deseo de correr riesgos; incluso cuando arrecian las presiones, la visión mantiene el rumbo del proceso de aprendizaje (Senge, 2012: 22, 258, 262).

Armonizar las distintas visiones que existen en una organización es posible por la sinergia que se da en grupo, inclusive, la interrelación de la gente “positiva” interviene para el cambio de paradigmas anquilosados. El aprendizaje se da cuando la percepción de las cosas se tornan digeribles y fáciles de realizar, entonces, se actúa como tal y en verdad lo empiezan a ser. Se actúa conforme a lo que se dice y se dice lo que se piensa.

**Aprendizaje en equipo:** Cuando los equipos –personas que se necesitan mutuamente para actuar– aprenden de veras, las organizaciones aprenden, generan resultados extraordinarios y sus integrantes crecen con mayor rapidez. Esta disciplina comienza con el “diálogo”<sup>27</sup>, la capacidad de “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”, implica también

---

<sup>27</sup> Para los griegos, dia-logos significa el libre flujo de significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo percepciones que no alcanzaban individualmente.



aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo, a saber, el fenómeno de “alineamiento”, lo que provoca que un grupo de personas funcione como una totalidad, incite los resultados que realmente deseen y surja una dirección común así como una visión compartida construida sobre el dominio personal.

Sus dimensiones críticas son:

1. La necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una sola mente.
2. La necesidad de una acción innovadora y coordinada. Un “ímpetu operativo” donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de maneras que complementan los actos de los demás.
3. El papel de los miembros del equipo en otros equipos. Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos que aprenden al inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

Este proceso de aprendizaje está cimentado en el continuo vaivén de la práctica y el desempeño. “El todo organiza las partes” en vez de tratar de amalgamar las partes en un todo (Senge, 2012: 23, 290-294, 298).

En cuanto a sus dimensiones críticas, cabe señalar que en la realidad hay perfiles -la diversidad de personalidades que he mencionado anteriormente- de los cuales no podemos negar sus distintas competencias, que deberán utilizarse en conjunto para obtener como resultado, un todo integrado; es decir, pensar agudamente sobre problemas complejos será mérito de algunos, puesto que también se requiere de una preparación y práctica de pensamiento, crear innovación será la cualidad de otros y, en la integración de los resultados es justo cuando el equipo aprende. Lo anterior también se verifica cuando después de estar al lado de un “experto” en algo, existe un aprendizaje, sea por imitación o por un proceso consiente donde hubo la oportunidad de analizar y reflexionar las acciones de éste, para asimilarlas y empezar a actuar.

Interpretando a Senge, deduzco que todos los integrantes del equipo son importantes, siempre que ellos sepan y tengan claro su aportación y cuando actuar.

**Pensamiento sistémico:** Es la quinta disciplina, es la que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas –las cuales suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva– que ayudan a que los patrones totales resulten más claros y se puedan modificar. Nos dice continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Este pensamiento requiere de las otras cuatro disciplinas para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente como nuestros actos afectan al mundo.

El cambio de perspectiva organizacional radica en considerarse conectados con el mundo y saber que los actos individuales crean los problemas que se experimentan (Senge, 2012: 19, 25, 26).

Las disciplinas que Senge propuso son un camino a seguir para lograr una organización inteligente y, como también lo comenta, al ser disciplina se tiene que perfeccionar y no dar por terminado el aprendizaje, de hecho, este es un buen principio del aprendizaje, el ser inacabado y con posibilidad a expandirse.

También es digno de observarse que cada una lleva un orden, es decir, no se puede empezar por el pensamiento sistémico si no se han comprendido las otras cuatro; de igual forma, no se puede tener una visión compartida sin antes haber logrado un dominio personal y un modelo mental donde se reconozca la capacidad individual y la brecha para lograr el cambio, es decir, un aprendizaje.

Así, al lograrse un aprendizaje individual se puede aspirar a un aprendizaje en equipo; como reza un dicho popular “nadie da lo que no tiene”.

Por otro lado, Senge supo asentar las desventajas de no hacerlo así y a pesar de estar estipulado hace ya más de dos décadas, con seguridad hoy en día pocas organizaciones en México han podido asimilar el método. ¿A qué se deberá?, tal vez a nuestra cultura hermética y reactiva, tal vez a los modelos cerrados educativos<sup>28</sup> desde niveles tempranos, ya en la práctica de las organizaciones tal vez a la falta de seguimiento o verdadero convencimiento (permuta de paradigmas) del cambio propuesto o, al conocimiento y falta de práctica para aprender a aprender.

Aprender a aprender no es tarea fácil, previo a ello hay que conocer el método, ya que es una disciplina que orienta el *metaprendizaje*.

Una breve exégesis respecto a lo que Swieringa y Wierdsma (1995) estipulan de los distintos tipos de aprendizaje que se dan en una organización que aprende señala lo siguiente:

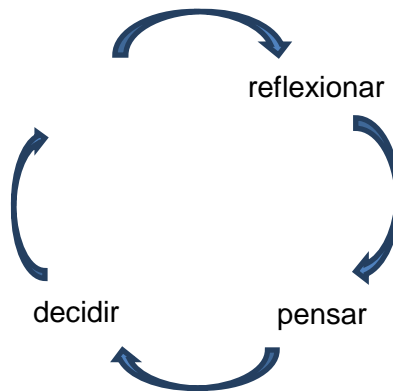
Los procesos de aprendizaje se orientan a: la resolución de problemas, a ser colectivo, consciente, multilateral y a aprender a aprender.

En la **resolución de problemas**, se toma a la situación no deseada como el problema, nunca se evade ni se evitan, por el contrario, el aprendizaje se da justo cuando se asumen y se resuelven, así, en ese momento es cuando el aprendizaje tiene relación con el trabajo.

---

<sup>28</sup> Corresponde a los modelos de enseñanza tradicionales. Teare, *et al.*, (2002) argumenta que los modelos cerrados de enseñanza están en manos del profesor que garantiza su liderazgo, donde los alumnos escuchan y nadie puede poner en duda la lección del “maestro”; se trata de mantener el *status quo* de quien “dicta” más que de facilitar el aprendizaje.

El aprendizaje en esta modalidad es cíclico:



Pensar y hacer no están separados –digno de la organización tradicional–, sino ligados mediante reflexionar y decidir.

En el **aprendizaje colectivo** se hace hincapié en aprender juntos. Los equipos multidimensionales son los bloques de construcción de las organizaciones que aprenden. No significa que los equipos reemplazan a los departamentos de línea y de estaf o que los niveles jerárquicos desaparezcan, sino de “pegar” las fronteras que han surgido mediante este aprendizaje, mediante la cooperación mutua, el interés y empatía por los otros, el querer escuchar las divergencias que existen, incluso a causa de esa red tan compleja de interacción. Y es justo a partir de los diferentes ángulos de incidencia, intereses y contribuciones donde tiene lugar el aprendizaje.

El **aprendizaje consciente** es complementario, constructivo y metódico, y su método es el cuestionamiento mutuo. Se formulan preguntas concretas sobre qué se está haciendo, cómo, por qué, con qué propósito; siempre está relacionado con las tareas, el trabajo y los problemas, lo cual evita divagaciones en la discusión, con la finalidad de aprender unos de otros.

En el **aprendizaje multilateral**, el término “multilateral” se refiere a todos los niveles de aprendizaje: reglas, insights y principios<sup>29</sup>. En el diseño de la organización que aprende se permiten las diferencias y su variabilidad depende del medio en que la organización opera.

La variedad está presente en:

- La gente: los pensadores a lado de los hacedores, los que reflexionan a lado de los que deciden, los individualistas a lado de los miembro de equipo, los que se orientan a lo técnico a lado de los que se orientan a lo comercial;
- Las estrategias: las planificadas racionales a lado de las pragmáticas e intuitivas;
- Las estructuras: las líneas simples al lado de las matrices complejas;
- Las culturas: la cultura de tareas a lado de la cultura individual, la cultura de roles a lado de la cultura de poder.
- Los sistemas: los complejos a lado de los simples, sistemas para actuar y para reflexionar.

En la organización que aprende la diversidad nos ayuda a entender todo aquello que ignoramos. El anhelo de seguir aprendiendo y buscando el debate es la clave de la identidad de la organización.

**Aprender a aprender.** También conocido como metaprendizaje o autodidáctica, en donde el desarrollo de este potencial es el autoconocimiento<sup>30</sup>; en particular, el saber cómo y por qué se aprende y se desea aprender. Es esencial que las

---

<sup>29</sup> Las reglas formulan lo que se debe hacer y lo que está permitido; los insights son los argumentos lógicos, teorías, conceptos y opiniones sobre lo que se sabe y se entiende y los principios son las creencias básicas y supuestos compartidos, es decir, lo que se es o se desea ser.

<sup>30</sup>Swieringa y Wierdsma (1995) profundizan más sobre este concepto, apuntando a tres niveles de autoconocimiento: 1. Lo que uno puede hacer; impide la sobre o subestimación de las propias capacidades. 2. Lo que uno sabe, y en particular, lo que uno entiende; en éste se basa la confianza en sí mismo. Y 3. Se refiere al conocimiento de quiénes somos y deseamos ser, el cual conforma la base de la personalidad y de la identidad. A lo que se concluye que entre más alto sea el nivel de autoconocimiento, más grande será el potencial de aprendizaje.

personas se percaten de su competencia o su incompetencia colectiva, para lo cual se requiere de valor –pues podría ser un proceso muy doloroso– y voluntad para examinarse así mismo de manera metódica; así, será posible alejarse de las preocupaciones y las actividades cotidianas.

Y es en este punto donde a mi juicio las directrices se unen para estipular de alguna manera la importancia de la mente humana, a saber, la posición de Senge, Yeung, Swieringa y Wierdsma respecto a los modelos mentales, donde es prescindible la consciencia y reconocer nuestras capacidades versus nuestras incapacidades de aprendizaje, contar con motivos intelectuales y emocionales para trascender en el cambio, puesto que el aprendizaje tiene mayor relevancia cuando se da dentro de un colectivo, existe una claridad para todos respecto a lo que se pretende y sugiere un bien común; por otra parte, aprender requiere de disciplina, valor y voluntad para ser parte de una Organización que aprende.

### **2.2.2. La Organización que Aprende.**

La organización moderna, según Drucker (1997), tiene que velar por el cambio constante y apoyarse en tres prácticas sistemáticas:

1. Mejorar continuamente todo lo que hace<sup>31</sup>.
2. Aprender a explorar su saber, es decir, desarrollar la siguiente generación de aplicaciones a partir de sus propios éxitos y,
3. Aprender a innovar.

Esta última, se ha convertido en una disciplina organizada que puede enseñarse y aprender y que es uno de los detonadores principales para una Organización que aprende.

---

<sup>31</sup> Es el proceso que los japoneses denominan *Kaizen*, esto es, un continuo y organizado perfeccionamiento de sí mismo.

Senge *et al.*, (1994), nos da vastos motivos para dar el paso a la transformación hacia la organización que aprende, a saber:

1. *Para un desempeño superior.* Mismo que se logrará al unir el esfuerzo individual de cada persona de la organización apuntando a obtener mayor ventaja competitiva.
2. *Mejorar la calidad.* Como una preparación para estudiar las “disciplinas del aprendizaje”.
3. *Por los clientes.* Saber anticiparse a las necesidades de éstos, da méritos en su satisfacción, por consiguiente el efecto acumulado de gratitud y la difusión boca a boca valen por millones de dólares en publicidad y promoción.
4. *Por la ventaja competitiva.* Difundir la información, el conocimiento o cualquier invento al interior de las organizaciones contribuye a esta ventaja siempre que se trabaje sobre ello.
5. *Por una fuerza laboral alerta y comprometida.* A través del aprendizaje, las personas pueden aportar toda su capacidad. Para ello es prescindible el fomento de la capacitación y la autodeterminación por parte de los directivos.
6. *Para dirigir el cambio.* Reaccionar con más agilidad ante el cambio no es sinónimo de aprendizaje pero está indisolublemente ligado.
7. *Por la verdad.* Ser honesto y hablar con franqueza te da la confianza de clientes, proveedores y personal. Fomentar la libertad de expresión también crea un compromiso abierto con la gente.
8. *Por la exigencia de estos tiempos.* Dado los cambios vertiginosos en las organizaciones, los nuevos sistemas de energía y comunicaciones alterarán la estructura política local, para lo cual tiene mayor ventaja participar en la creación de ese nuevo mundo que quedarse rezagado en la pasividad.
9. *Por nuestra interdependencia.* A través de la historia de la humanidad, siempre han existido las amenazas contra nuestra especie (desastres ambientales, la carrera armamentista, el deterioro del medio ambiente, y de las estructuras educativas, familiares y comunitarias etc.,) donde las ideas

convencionales no aportarán nada para combatirlas, se trata pues de pensar de otra manera y comprender las estructuras de dependencia. Aunque el cambio individual es vital no es suficiente, necesitamos un pensamiento colectivo que aborde todas las esferas en las que nos desenvolvemos.

10. *Porque lo deseamos.* En última instancia razón más convincente para construir una organización inteligente es para trabajar en una.

La necesidad de ser una organización inteligente se hace latente desde el momento en que ésta empieza a detectar sus carencias, como subraya Mayo y Lank (2000):

Cada organización debería mirar sus propias necesidades, tanto actuales como las que se derivan de sus objetivos para el futuro, y describir las características a las cuales debería apuntar para convertirse en una Organización que Aprende competitiva. (Mayo y Lank, 2000: 18).

Por supuesto que el poder detectar carencias ya lleva implícito la inteligencia, puesto que parte de la premisa de autoconocimiento, además, los líderes que lo logren han sido capaces de observar su contexto al interior y exterior de la organización. Por otro lado:

Las organizaciones incapaces de adaptarse y de reaccionar ante los retos empresariales se rezagarán en el campo de la tecnología y los servicios; aquellas que se encuentren limitadas por la tradición y que no estén comprometidas con el cambio correrán el riesgo de fracasar (Yeung, et al., 1999: 5).

Por lo tanto, transmutar a una organización que aprende no es opcional, el entorno socioeconómico actual te obliga a responder de la mejor manera a las necesidades tanto internas como externas de cualquier organización y, dadas las concepciones de aprendizaje para una organización, se entiende por Organización que aprende:



Una organización que continuamente expande su capacidad para crear su futuro; para lo cual no basta con sobrevivir. Conjuga el “aprendizaje adaptativo” –es el aprendizaje para la sobrevivencia–, con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa (Senge, 2012: 27-28).

Valhondo (2003) agrega:

En una organización que aprende los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender (Valhondo, 2003: 33).

Para Gordillo, et al., (2008), es:

El lugar donde la gente expande su capacidad para alcanzar sus objetivos personales ligados a los organizacionales y donde se da libertad a la creatividad y a la innovación, donde todos aprenden juntos [...]. La organización genera, primeramente, la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que esto permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo anterior requiere no sólo de cambios en la estructura, sino también en la mentalidad. Lo que realmente busca **el proceso de aprendizaje organizacional es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo**, para llegar a la integración entre las diferentes funciones para lograr la totalidad productiva (Gordillo, et al., 2008: 27-28).

Aludiendo a la creatividad y la innovación en el proceso de autoconocimiento del que hablan, Swieringa y wierdsma (1995) señalan lo siguiente:

La fase de reflexión tiene una gran importancia en el proceso de aprendizaje que conduce al autoconocimiento [...], en ésta es necesaria la retroalimentación precisa de una persona externa para poder ubicarse en la senda correcta.

Gran parte de la investigación sobre la creatividad y el aprendizaje innovador muestra que es justamente a través de la reflexión como los individuos y los

grupos pueden dar el “salto” en sus procesos de aprendizaje. Este salto exige el valor de aceptar que la propia realidad no es la única, se hacen competentes y se mantienen así; se adaptan de manera rápida preservando su propia dirección e identidad. (Swieringa y Wierdsma, 1995: 28-29).

Concluyendo, en una organización que aprende lo más importante es su gente, se trata de alinear los objetivos personales con los organizacionales, pues entre otras ventajas de hacerlo así, el ser humano se siente productivo y realizado en un contexto donde las posibilidades de crecimiento y autoestima están presentes mediante lo que hace, y en muchos casos lo que le gusta hacer, con mucha probabilidad se autorrealiza y recrea. La organización (todos) hace notar esa importancia, lo que de cierta manera cubre en las personas las necesidades de reconocimiento y pertenencia, al mismo tiempo que le permite construir en una base de autoconfianza y autoestima, lo que es muy importante para desempeñarse en las relaciones sociales, tanto al interior como en el exterior de la organización.

#### **2.2.2.1. Características de una Organización que Aprende.**

A partir de Senge, sus ideas y visiones sobre la necesidad del cambio organizativo, en muchas organizaciones y corporaciones las personas empezaron a hablar sobre sistemas que piensan y la necesidad de mejorar la información y comunicación, con base en ocho características clave, consideradas por Senge según Valhondo (2003), las cuales son:

1. Poseer un gran compromiso con el aprendizaje: El apoyo a la formación es un ingrediente importante en el desarrollo de una organización.
2. Poseen una cultura de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje continuo: estas organizaciones reconocen que la velocidad del cambio en su sector hará obsoletas algunas habilidades y conocimientos de sus empleados.

3. Practican la democracia en el trabajo: Para fomentar un clima favorable al aprendizaje, los directivos permiten a las personas pensar por sí mismas, identificar problemas y realizar acciones para resolverlos.
4. Observan el entorno para anticiparse al mercado: La supervisión del entorno les ayuda a descubrir señales tempranas de cambios que están a punto de tener lugar en el mercado y estar preparados para responder rápidamente.
5. Usan las tecnologías de la información como una herramienta facilitadora: La era digital es una herramienta poderosa para aumentar la productividad<sup>32</sup>.
6. Animam al aprendizaje en equipo: El proceso de aprendizaje se acelera cuando un grupo de personas se reúnen y comparten su conocimiento, habilidades y experiencia.
7. Traducen lo aprendido a la práctica.
8. Se liga la recompensa a la productividad: Las personas se motivan más para realizar su trabajo cuando saben que su productividad tendrá repercusión en su futuro dentro de la organización.

Por su parte Gordillo et al., (2008) señala que las organizaciones que aprenden deberán ser un organismo inteligente capaz de:

- Afrontar las nuevas condiciones que la globalización imponga.
- Crear y mantener una nueva cultura donde el eje central este integrado por los diferentes recursos de la empresa, en igualdad de circunstancias e importancia.
- Aprender de sus experiencias.

---

<sup>32</sup>Complementando la repercusión que tiene la era digital en una organización inteligente, la empresa es una red de personas, “trabajadores del conocimiento” que apoyados por sistemas tecnológicos y organizativos son capaces de convertir la información en conocimiento, para crear nuevos productos, nuevos servicios o nuevas redes de relación con otros elementos de la sociedad informacional. La innovación adquiere así más importancia que la producción en masa [...] Las organizaciones precisan conocerse entre sí, acordar alianzas, intercambiar información. Y ello no solo con sus competidores directos, sino con organizaciones de muy distintos niveles y actividades (Luis Sánchez, “De la provisión de la formación a la gestión del aprendizaje”, cit. en Casado (Coord.), 2004: 76-77).

- Crear conocimiento: generar riqueza bajo los elementos antes mencionados para beneficios de todos (dueños, miembros y sociedad).

Esta última ya mencionada por Mayo y Lank (2000), quienes subrayan que la Organización que Aprenden aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus *stakeholders*<sup>33</sup>

Por citar algunos de los muchos beneficios que éstos obtienen:

- Para los clientes. Satisfacción, innovación de productos y servicios, adaptabilidad.
- Para los empleados. Mayores conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia y, por lo tanto, aprendizaje continuo e incremento de reputación, así como un sentimiento de respeto mutuo, relaciones humanas fructíferas, así como prácticas laborales con el menor estrés posible.
- Para los accionistas. Activos humanos diferenciados que tienen mucho más valor que la competencia por su capacidad de generarlo; baja rotación de personal competente, reducción de niveles intermediarios entre la dirección, staff y operativos y reducción de costes por el aumento continuo de la productividad.

El valor que el aprendizaje tiene dentro de una organización inteligente es vital para poder existir. No se trata de ideales o romanticismos como muchas personas lo catalogarían, es más, considero que las personas que piensan así es a quienes más les costaría ser parte de una organización que aprende, más aun, ser líder, porque si no creen en la posibilidad de que la voluntad de las personas unidas, integradas, hacen grandezas y, tampoco creen en la benevolencia del ser

---

<sup>33</sup> El término inglés *stakeholders* se refiere a todas aquellas personas o grupos interesados en la empresa, como directivos, empleados, accionistas, clientes, proveedores.

humano, como parte de su misma especie, humanamente la visión que tienen del mundo es pobre, es escasa en cuanto a creer que la humanidad puede cambiar.

El cambio está sucediendo, tenemos que querer verlo, distinguir en que consiste el éxito de muchas empresas como Senge bien lo menciona en su obra, por ejemplo, Kyocera, Ford, IBM, Kodak, Procter & Gamble, Xerox, Coca Cola, Apple, etc. Porque sí vamos a copiar modelos para crecer, hay que seleccionar entre muchos los mejores, los que han dado evidencia de éxito y pesé a querer seguir arraigados a nuestra cultura administrativa tradicional, lo cierto es que hoy ya no hay mucho tiempo para seguir pensando si nos sumamos al cambio o no; el campo de la telemática está en constante expansión, la ciencia y la tecnología difícilmente se detendrán, el intercambio de información a nivel mundial gracias al internet, a los canales satelitales, la globalización, la competitividad, la gente joven con su nueva organización y nuevas ideas se están estableciendo como los líderes de éstas organizaciones, en una palabra, el cambio ya nos alcanzó y si no modificamos nuestros esquemas mentales adaptándolos al presente, corremos el riesgo de que la nueva era nos rebase y nos anquilesemos, lo cual no sería funcional para coexistir en la realidad. Una realidad aunque técnica y tecnológica, deberá imperar el ser humano.

Desde mi experiencia afirmo que el cambio debe y puede ser en Efectivale, nada ajeno a la filosofía norteamericana, el cómo empezar a lograrlo será tarea de mi propuesta; pero sin lugar a dudas el medio por el que me valdré será asentando en las bases del modelo de educación moderno, siempre ajustado al aprendiz y al contexto.



## Capítulo 3. La Andragogía: El aprendizaje de los adultos.

Sí bien es cierto que los modelos de educación han evolucionado, también es verdad que la velocidad con la que lo han hecho ha sido lenta y con base en cambios drásticos “sociopolíticos y económicos”. Este capítulo sustenta la importancia de adecuar la enseñanza-aprendizaje a cada individuo, grupo y contexto para tener éxito en todas las prácticas educativas, haciendo énfasis en la educación no formal: la Capacitación –base de mi práctica profesional- que éste escrito propugna como alternativa de cambio.

### 3.1. Inicio formal de la Andragogía.

A principios de la década de 1970, Malcolm Knowles introdujo en Estados Unidos de América el concepto de Andragogía y la noción de que los adultos y los niños aprenden de manera distinta (Knowles, *et.al.*, 2001: 1). Y de acuerdo a la evolución histórica de la *formación en las organizaciones*, entre las décadas de los sesentas y setentas, el interés por ejercer los métodos precisos para el aprendizaje de los adultos se agudiza, por un lado, se reconoce la función de los Recursos humanos y, por otro lado, según Pain (2001), en Europa, la noción de *educación permanente* adquiere visibilidad, específicamente en Francia, donde nace éste concepto como parte de los ideales que inspiraron a los resistentes del nazismo, en el fundamento de la liberación del país y, en el deseo de construir una sociedad más justa ofreciendo posibilidades educativas, con la participación de toda la población.

Los movimientos de educación popular, en ese momento particular, lanzan acciones particulares de capacitación para adultos con escolaridad muy corta, para que puedan asumir responsabilidades de la vida social y política. Estas acciones llevan a repensar las bases de la educación, pues el sistema formal aparecía bloqueado [...]; las necesidades de los adultos necesitaron respuestas con otra metodología, otro contenido y otros métodos de enseñanza (Pain, 2001: 19).

Sin embargo, desde inicio de ese siglo, John Dewey, reconocido filósofo, pedagogo y psicólogo norteamericano, introduce en el campo de la educación sus principios de la **escuela activa** en contraposición de la educación tradicional<sup>34</sup>.

Dewey, visualizaba una educación donde *la expresión y el cultivo de la individualidad, la actividad libre, el aprendizaje mediante la experiencia, el interés vital y el conocimiento de un mundo cambiante* fueran los ejes en oposición a la educación tradicional<sup>35</sup>.

Knowles, et. al., (2001), señala que el sistema de Dewey está organizado alrededor de conceptos clave como:

- La experiencia; como parte de la educación genuina.
- La democracia; como promotora de una mejor calidad de experiencia humana.
- La continuidad; el principio de la continuidad de la experiencia significa que cada experiencia toma algo de las anteriores y de alguna manera modifica la calidad de las que vienen después.
- La interacción; expresa el segundo gran principio para interpretar una experiencia en su función y fuerza educativa. El desarrollo de la experiencia proveniente de la interacción significa que la educación es en esencia un proceso social. Cada experiencia debe hacer que la persona se prepare para experiencias posteriores, más profundas y amplias.

Aunque la aplicación de éste sistema nos sitúa desde edades tempranas, éstos conceptos también ponen de manifiesto su práctica para el aprendizaje en las

---

<sup>34</sup> En 1886, John Dewey es considerado el verdadero creador de la escuela activa; en la cronología de este movimiento, en la primera etapa conocida como etapa romántica, surgieron posturas extremistas, producto de la radicalización de los principios y objetivos de la educación. Los representantes de esta etapa son: Jean Jacques Rousseau (1762), Giovanni Enrico Pestalozzi (1774), Friedrich Fröebel (1826), León Tolstoi (1859) y Ellen Key (1900).

<sup>35</sup> Estos planteamientos denuncian los vicios de la educación tradicional, a saber: la pasividad, el intelectualismo, magistrocentrismo, superficialidad, enciclopedismo y verbalismo.



organizaciones; destacando *la experiencia* como parte medular de éste, según Senge, et. al., (1994):

Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central (Senge, et al., 1994: 51).

Las ideas de Dewey están presente en nuestros días y, pareciera que son nuevas y útiles debido a que en su momento se distorsionaron, interpretaron mal y exageraron durante el movimiento de la escuela progresista hace algunas generaciones (Knowles, et. al., 2001: 103).

Por su parte la corriente artística de Lindeman (1926), muy influida por la filosofía educativa de John Dewey, se interesó por conocer cómo aprendían los adultos y puso los cimientos de una teoría sistemática sobre el aprendizaje para adultos con afirmaciones tan perspicaces como las siguientes:

- El enfoque de la educación para adultos constará de situaciones, no de temas.
- En la educación para adultos, el currículo se elabora según las necesidades y los intereses de los aprendices.
- El tema se pone en acción, a funcionar cuando se requiere (la psicología nos enseña que aprendemos lo que hacemos).
- La fuente más valiosa de la educación para adultos es la experiencia del aprendiz la cual es intercambiable con el conocimiento del profesor, por lo que los textos y el profesor desempeñan un papel secundario. La humildad resulta un excelente profesor para los aprendices (Eduard C. Lindeman, *The Meaning of Adult Education*, cit. en Knowles et.al., 2001: 41-43).

Siguiendo con esta línea, en mi función como facilitadora, pretendo transformar la manera de aprender, superando el adiestramiento<sup>36</sup> y en su lugar tomar en cuenta

---

<sup>36</sup> El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista se imparte a los empleados de menor categoría y a

las necesidades particulares de las personas y la riqueza de sus experiencias dispuestas a aportarlas en un grupo, llámese curso, taller, mesa de trabajo, círculos de calidad, etc., Por otro lado, las personas deberán aplicar ese aprendizaje al interior de sus áreas de trabajo para retroalimentarlo constantemente y poder guiar su formación en un sentido amplio y útil para la organización y sus vidas. Así, dentro de una organización que aprende se toma como punto de partida a las personas y como punto de llegada el beneficio para todos.

Me parece que lo anterior es lo más acercado al concepto de Andragogía que Knowles, et. al., (2001), propone:

La Andragogía es un conjunto de principios fundamentales para el aprendizaje de los adultos [...], que al aplicarse de manera apropiada permite diseñar y guiar procesos docentes más eficaces. Es un modelo transaccional en el sentido de que remite a las características de la situación de aprendizaje, no a las metas ni a los objetivos. Como tal es aplicable a cualquier contexto de enseñanza de adultos, de la educación comunitaria al desarrollo de recursos humanos en las organizaciones [...], sin embargo, mientras éste último adopta el desempeño de las organizaciones como una de sus metas principales, la educación para adultos se interesa más por el crecimiento individual (Knowles, et. al., 2001: 2-3).

Por su parte Teare, et. al., (2002), apunta a una necesidad de una visión alternativa del aprendizaje de adultos asociado con el concepto de Andragogía con el fin de avanzar por el camino de la innovación y de los cambios en el campo educativo, señalando que:

El aprendizaje de los adultos es un proceso en el que grupos e individuos aislados son capaces de evaluar los hechos que experimentan para, de este modo cambiar su comportamiento, sus experiencias o sus percepciones. En

---

los obreros en la utilización de máquinas y equipos (Isaac Guzmán Valdivia, *Problemas de la administración*, cit. en Siliceo, 1999: 17). Por su parte Grados (1999), menciona que el adiestramiento es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

consecuencia, el aprendizaje de los adultos se relaciona con una cuestión de cambio social e individual.

Siguiendo la obra de Knowles, podemos señalar cuatro proposiciones características que distinguen el aprendizaje de los adultos del de los niños:

- 1) Los adultos tienen la imperiosa necesidad de auto dirigirse. A medida que nos hacemos mayores, el concepto que tenemos de nosotros mismos va de la dependencia que tenemos de los demás a la propia autonomía y dirección de nuestra vida.
- 2) La madurez da experiencia, lo que es una fuente de aprendizaje.
- 3) A medida que pasa la vida, el momento idóneo para aprender está asociado con el papel social que tiene la persona. Por este motivo interiorizamos nuestras necesidades de aprendizaje en respuesta en nuestra sed de saber, y no porque se nos diga que debemos aprender.
- 4) A medida que una persona crece, el aprendizaje centrado en un proyecto personal ocupa el lugar del aprendizaje centrado exclusivamente en el sujeto (Teare, *et.al.*, 2002: 41).

Según Knowles (2001), el aprendizaje independiente, para Jourard (1972), amplía la percepción del potencial humano mediante la sustitución de la imagen del hombre como un receptor reactivo y pasivo con la de un ser reflexivo, autónomo, activo y curioso; a mí entender, es a partir de éstos dotes donde inicia el crecimiento individual por el que se interesa la Andragogía.

Cómo pedagoga puedo decir que la Andragogía es un campo que nos incumbe en su totalidad, pese a que se ha acentuado teóricamente la diferencia entre la Pedagogía y la Andragogía y se señale que la Pedagogía literalmente es el arte o la ciencia de educar o guiar niños; desde la Pedagogía podemos encontrar la comprensión de la **formación** de un individuo dentro de cualquier contexto, que para este fin, me refiero específicamente al interior de las organizaciones; sin embargo, en esto radica la fuerza de mi práctica pedagógica: **comprender a la**

**persona desde sus diferentes facetas y en sus diferentes edades, como un ser humano único e irrepetible, perfectible y en consecuencia inacabado.**

Entonces, sí mediante la Pedagogía comprendemos la educación del ser humano en cualquier edad, para precisar a la Andragogía como una variante de la Pedagogía, es necesario hacer hincapié en conceptualizar al adulto y conocer algunas de sus características.

### **3.1.1. ¿Quién es el adulto?**

Hay al menos cuatro definiciones viables (Knowles, *et.al.*, 2001: 69):

1. La biológica. Nos volvemos adultos cuando llegamos a la edad en que somos capaces de reproducirnos.
2. La legal. Somos legalmente adultos cuando llegamos a la edad en que tenemos derecho a votar, obtenemos una licencia de manejo, nos casamos sin consentimiento de los padres etc.
3. La social. Somos adultos cuando comenzamos a desempeñar papeles de adultos, como el de trabajo de tiempo completo, cónyuge, padre, ciudadano que vota etc.
4. La psicológica. Llegamos a la edad adulta al formarnos un auto concepto de seres responsables de nuestra propia vida y gobierno.

Dentro de nuestro contexto son aceptables estas cuatro concepciones, sin embargo, cómo ya lo mencione anteriormente, “comprender” al ser humano en sus diferentes edades y considerarlo como único e inacabado implica tolerar las diferencias, saber que no todos tenemos las mismas capacidades, ni desarrollamos las mismas habilidades e inteligencia, así, aunque se esperaría de manera general que se cumplieran con ciertas características al llegar a la edad adulta, desafortunadamente no siempre es así, basta con adentrarnos en la psicología de cada individuo, en mi juicio, es importante señalar esta premisa,

porque entonces discerniremos más adelante porque a algunos adultos les cuesta más trabajo ser parte de organizaciones inteligentes.

Sintetizando algunas aportaciones de los psicólogos clínicos, quienes se interesan principalmente en la reeducación y sus sujetos son en su mayoría adultos, a continuación se citan ciertas características de esta edad (Knowles, *et.al.*, 2001: 49-56):

Sigmund Freud	Identificó la influencia del subconsciente en el comportamiento. Consideraba al ser humano como un animal dinámico que crece y madura en la relación recíproca de fuerzas biológicas, metas, propósitos, impulsos conscientes e inconscientes e influencias ambientales.
Carl Jung	Propuso un concepto más holístico de la conciencia humana al introducir la noción de que ésta posee cuatro formas de obtener información de la experiencia para interiorizar conocimientos: sensación, pensamiento, emoción, intuición.
Erik Erikson	Postuló las “ocho etapas del hombre” (de las cuales las últimas tres ocurren en los años adultos) para entender el desarrollo de la personalidad: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oral sensorial. Confianza o desconfianza.</li> <li>2. Muscular anal. Autonomía o vergüenza.</li> <li>3. Locomoción genital. Iniciativa o culpa.</li> <li>4. Latencia. Diligencia o inferioridad.</li> <li>5. Pubertad y adolescencia. Identidad o confusión.</li> <li>6. Juventud. Intimidad o aislamiento.</li> <li>7. Edad adulta. Generatividad o estancamiento.</li> <li>8. Etapa final (Vejez). Integridad o desesperación.</li> </ol>
Abraham Maslow (1972)	Destacó en especial el papel de la seguridad en el proceso de crecimiento: La persona sana, espontánea, admira y se interesa por el ambiente, lo hace en medida que no se paralice por el miedo y en este proceso encuentra casualmente la experiencia. Debe tener seguridad y aceptarse lo suficiente para ser capaz de escoger y preferir goces, así puede regresar, repetir y disfrutar hasta la satisfacción, saciedad o el aburrimiento, por lo que mostrará la tendencia a buscar experiencias y logros más enriquecedores y complejos, esas experiencias no sólo significan avanzar, sino realimentar su yo con sentimientos de certeza, capacidad, dominio, confianza y autoestima, y en esta intercambiable serie de elecciones puede haber una generalidad entre seguridad y crecimiento (de la que esperaríamos opté por el crecimiento) y elegir de acuerdo con su propia naturaleza y desarrollarla de manera libre para salir adelante, satisfaciendo sus necesidades básicas de seguridad, pertenencia, amor y respeto para que se sienta seguro, autónomo, interesado y espontáneo y se atreva a elegir lo desconocido, de este

	modo, la persona con sólo ser ella misma, avanza y crece.
Carl Rogers	<p>Conceptuó el enfoque a la educación centrado en el estudiante y fundado en cinco “hipótesis básicas”:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No podemos enseñarle a otra persona directamente, sólo facilitar su aprendizaje.</li> <li>2. Una persona aprende significativamente sólo lo que percibe que mantiene o mejora la estructura de su yo.</li> <li>3. La experiencia tiende a resistir, a través de la negación o distorsión de la simbolización, el conocimiento que, de asimilarse, implique un cambio en la organización del yo.</li> <li>4. La estructura y la organización del yo parecen volverse más rígidas en situaciones amenazantes y relajar sus límites cuando no hay amenaza. La experiencia que se percibe como incongruente con el yo sólo se asimila si la organización actual del yo esta relajada y expandida para incluirlo.</li> <li>5. La situación educativa que promueve un aprendizaje significativo es aquella en la que       <ol style="list-style-type: none"> <li>a) la amenaza del yo del aprendiz se reduce al mínimo.</li> <li>b) Se facilita una percepción diferenciada de este ámbito.</li> </ol> </li> </ol>

### 3.1.1.1. Características generales de los adultos.

- Pretende y desarrolla una vida autónoma en lo económico y en lo social.
- Cuando tiene buena salud, está dispuesto a correr riesgos temporales de entrega corporal en situaciones de exigencia emocional
- Puede y desea compartir una confianza mutua con quienes quieren regular los ciclos de trabajo, recreación y procreación, a fin de asegurar también a la descendencia todas las etapas de un desarrollo satisfactorio.
- Posee un concepto de sí mismo como capaz de tomar decisiones y auto dirigirse.
- Juega un papel social, que conlleva responsabilidades desde el punto de vista económico y cívico.
- Forma parte de la población económicamente activa y cumple una función productiva.
- Actúa independientemente en sus múltiples manifestaciones de la vida.
- Su inteligencia sustituye a la instintividad.

- Además de su preocupación por el Saber, requiere del Saber hacer y el Saber ser.
- Tiene la capacidad para entregarse a afiliaciones y asociaciones concretas así como para desarrollar la fuerza ética necesaria para cumplir con tales compromisos.
- Sus experiencias sexuales y sociales, así como sus responsabilidades, lo separan sustancialmente del mundo del niño.
- En los últimos años de ésta etapa, se considera como alguien que enseña, educa o instituye, así como buen aprendiz. Necesita sentirse útil y la madurez requiere la guía y el aliento de aquello que ha producido y que debe cuidar.

A su vez, en su papel de educando:

- Se acerca al acto educativo con disposición para aprender, responsable y consciente de la elección del tema a atender
- Puede pensar en términos abstractos, es capaz de emplear la lógica y los razonamientos deductivos, hipótesis y proposiciones para enfrentar situaciones problemáticas.
- Se torna de un ser dependiente a uno que auto dirige su aprendizaje.
- Aprovecha su bagaje de experiencias como fuente de aprendizaje, tanto para sí mismo como para los que le rodean.
- Suele mostrarse como analítico y controvertible de la sociedad, la ciencia y la tecnología.
- Regularmente rechaza las actitudes paternalistas de los educadores.
- Mantiene una actitud de participación dinámica pero asume posiciones desaprobatorias cuando se siente tratado como infante.
- Rechaza la rigidez e inflexibilidad pedagógica con que es tratado por los profesores que frenen indirectamente el proceso de autorrealización, aspiración natural y propia de la juventud y de los adultos en general.

- Es buscador de una calidad de vida humana con fuertes exigencias de que se le respete su posibilidad de crecer como persona y se le acepte como crítico, racional y creativo.
- Parte de su propia motivación para aprender y se orienta hacia el desarrollo de tareas específicas.
- Busca la aplicación y práctica inmediata de aquello que aprende.
- Se centra en la resolución de problemas más que en la ampliación de conocimientos teóricos.

Expuestos los conceptos de Andragogía y características de los adultos, concluyo que para una óptima enseñanza-aprendizaje de éstos, es necesario aplicar los principios que ésta disciplina sugiere y adecuarla al contexto organizacional para ser efectivas las prácticas de capacitación y que ésta se convierta en una estrategia de la empresa más que una operación. Además, el profesional de la Pedagogía, podrá aplicar sus conocimientos y habilidades íntegramente cuando tome en cuenta la experiencia y competencias de cada persona y logre un aprendizaje real en lo individual y grupal dentro de las organizaciones.

Acercándonos a un aprendizaje dirigido a los adultos, quienes prefieren aprender lo que podrán aplicar en el trabajo y en su vida cotidiana y auto motivarse –sí así les conviene- para continuar aprendiendo, aun cuando hubiera obstáculos o pericias negativas por parte de quienes están presentes en su grupo de interacción, se deberá aplicar métodos de enseñanza específicos que coadyuven al crecimiento individual y organizacional lo cual tendrá efectos en la formación de cada persona. Pues como lo sostiene Knowles (2001), la Andragogía funciona mejor en la práctica cuando se adapta a las peculiaridades de los alumnos y la situación de aprendizaje, por lo que ésta siempre deberá ser dinámica.



### 3.2. Modelo de enseñanza-aprendizaje en los adultos.

Para comprender a la Andragogía en la práctica se debe aplicar de un modo sistemático en tres niveles:

1. Las metas y los propósitos de aprendizaje (enfocados exclusivamente en el crecimiento individual).
2. Las diferencias individuales y situacionales (Actúan como filtro que moldean a la Andragogía) y,
3. Los principios básicos del aprendizaje de los adultos.

Estos principios de aprendizaje se resumen en seis, que comparados con un modelo pedagógico se deducen significativas diferencias de aprendizaje (Knowles, et al., 2001: 66-73):

#### 3.2.1. Diferencias del modelo pedagógico con el modelo andragógico.

Concepto	Modelo pedagógico	Modelo andragógico
<b>La necesidad de saber</b>	Los aprendices sólo necesitan saber lo que el profesor les enseña.	Los adultos necesitan saber por qué deben aprender algo antes de aprenderlo.
<b>El auto concepto del alumno</b>	Es de personalidad dependiente.	Son seres responsables de sus propias acciones, capaces de dirigirse. Resienten y resisten la imposición.
<b>El papel de la experiencia</b>	Es de poco valor para el aprendizaje.	Parten de su experiencia por el simple hecho de haber vivido más que los jóvenes.
<b>Disposición para aprender</b>	Lo que el profesor diga que deben de aprender.	Están dispuestos a aprender lo que necesitan saber y sean capaces de hacer, con el propósito de enfrentar las situaciones de la vida real.

<b>Orientación del aprendizaje</b>	Centrada en los temas, sólo adquieren contenidos de las materias.	Se centran en la vida o en una tarea o problema.
<b>Motivación</b>	Consideran motivadores externos como las calificaciones, la aprobación o desaprobación, presión de los padres etc.	Responden a motivadores externos como mejores empleos, ascensos, salarios etc., sin embargo los motivadores internos son más potentes como la satisfacción laboral, la autoestima, la calidad de vida etc.

Actualmente, el modelo pedagógico no aplica tal como aquí se menciona, podría considerarse que es una mezcla de ambos modelos para la educación básica dado que también han existido cambios de mejora en la enseñanza preescolar y primaria; sin embargo, como es evidente, gran parte del modelo andragógico suma a lo expuesto por Pain (2001) al especificar las características de la capacitación sobreentendiéndose que ésta está dirigida a los adultos, por lo que no solo habría que citar a la Andragogía como la disciplina que especifica los principios del aprendizaje del adulto, si no también encontrar más significado en la educación no formal e informal y complementar unos conceptos con otros y no verlos como aislados. De hecho, esa es la propuesta de Pain (2001) contextualizando en Francia en la década de los setentas, la cual se refiere a un **enfoque global de la educación**, mencionando lo siguiente:

En la historia de la humanidad nunca hubo tantos adultos que necesiten perfeccionarse, actualizarse. Los cambios a los cuales hemos asistido y a los que vamos a asistir hacen que sea perimida la idea tradicional de “un oficio para toda la vida” [...] no se puede seguir enseñando como antes, el sistema formal tiene que empezar a considerar al adolescente y al chico como un adulto en potencia [...] La hipótesis de la globalidad de la acción educativa propone que la acción de las diferentes modalidades (sistema formal, no formal, etc.) sea concebida, no como una suma aditiva simple, sino como una suma compleja en donde las interacciones también intervienen. Las razones que justifican esta hipótesis son

múltiples; los receptores jóvenes y adultos, viven en el mismo marco histórico-social, coexisten en el tiempo, interactúan y se influyen [...]. Tendríamos la posibilidad de considerar al rol educativo como algo entero y no como roles fragmentados: rol docente, rol capacitador [...] habría posibilidad de diálogo y de colaboración entre distintas alternativas (Pain, 2001: 36-38).

De concebirse así en la práctica, las técnicas de enseñanza serían una posibilidad más amplia para quién enseña y/o facilita el aprendizaje y se complementarían; por otro lado, el campo laboral de la pedagogía sería mucho más amplio. Por ejemplo, en la realidad sí un(a) pedagogo(a) ejerce en la capacitación, para la educación formal en un nivel básico, suele no ser aceptado con esa experiencia, ya que un requisito para los docentes de ese nivel es ser egresado de una escuela normal de maestros, además de corresponder a otras certificaciones, hoy en día se hace la división de la educación para adultos y la educación para niños, no así en la educación de los jóvenes adolescentes y adultos –que es a la que Pain (2001) se refiere–; viceversa, si un docente de este mismo nivel pretende ejercer en la educación para adultos, por lo menos se le pide de uno a dos años de experiencia en el ramo, ya que la psicología industrial considera ubicar a la gente dentro de la organización con los mayores competencias posibles e insertarla inmediatamente al ejercicio de la profesión. Además, puede considerarse como mal reclutamiento y selección de personal en la organización a aquellos puestos que una vez contratados necesitan de una capacitación extensa para iniciar con las funciones específicas de su puesto.

Habría que considerar el esfuerzo y las ventajas por demarcar la enseñanza-aprendizaje de los adultos con la de los niños, ya que gracias a esto podemos tener una visión multifacética de cómo abordar ésta práctica con la seguridad de que estamos afinando métodos de manera apropiada.

El modelo que propone Knowles, *et.al.*, (2001), para abordar las situaciones del aprendizaje de los adultos se refiere a un proceso de pensamiento en tres dimensiones:

1. Tomar en cuenta los principios básicos de la Andragogía para la planeación de las experiencias de aprendizaje.
2. Analizar a: los aprendices y sus características individuales, las características de la materia y las características de la situación en la que se llevará a cabo el aprendizaje; lo que llevará a un mayor entendimiento y,
3. Las metas y los propósitos por los que se conduce el aprendizaje proporcionan una estructura que dan forma a esta experiencia.

Respecto a la tercera dimensión, habría que considerar las posturas de Gagne y Bloom, quienes estiman las habilidades que necesitan los adultos en la práctica de la capacitación y las entienden por separado a otros tipos de aprendizaje.

Para Gagne, hay cinco potencialidades del proceso del aprendizaje, cada una con su propia praxis:

1. Habilidades motoras, que se adquieren mediante la práctica.
2. Información verbal, el mayor requerimiento de aprendizaje que se presenta en un contexto organizado y significativo.
3. Habilidades intelectuales, el aprendizaje de lo que requiere habilidades previas.
4. Estrategias cognitivas, cuyo aprendizaje exige que se presenten retos constantes para el pensamiento.
5. Actitudes, que se aprenden mejor con el uso de modelos humanos y reforzamientos indirectos (Robert Mills Gagne, *Panorama de las teorías del aprendizaje*, cit. en Knowles, *et al.*, 2001: 18).

Bloom y sus colegas identificaron tres dominios en los objetivos educacionales:

1. Cognitivo, que se relaciona con el recuerdo o reconocimiento de conocimientos y con la adquisición de habilidades intelectuales y destrezas.
2. Afectivo, que describe los cambios de interés, actitudes y valores, así como el desarrollo de las apreciaciones y el ajuste adecuado

3. Psicomotor. (Benjamín Bloom, *Panorama de las teorías del aprendizaje*, cit. en Knowles, *et al.*, 2001: 18).

Tanto la clasificación de Gagne como la de Bloom siguen vigentes como punto de partida para la elaboración de objetivos de aprendizaje; no obstante, al pensarse en los propósitos que tiene la organización y lo que desea lograr mediante la capacitación, el adulto siempre llevará la ventaja de aprender en este proceso; además su aprendizaje se potencializa al retroalimentarse en la práctica y también aplicarlo en su vida personal. Por lo tanto, hay un crecimiento individual.

Finalmente Knowles, *et al.*, (2001) dice que el aprendizaje a diferencia de la educación, destaca a la persona en la que ocurre el cambio, mientras que en la educación es una actividad iniciada por uno o más agentes con el objeto de producir cambios en el conocimiento, las habilidades o las actitudes de individuos, grupos o comunidades y, en coincidencia, Mayo y Lank (2000) hacen también esta diferencia apuntando al aprendizaje organizacional:

La educación es la exposición a nuevos conocimientos, conceptos e ideas de una forma relativamente programada [...] El término de aprendizaje está “centrado en las necesidades del estudiante” y empieza en el beneficiario. Se puede decir que se trata de un resultado, y de hecho en la estructura de nuestra Organización que Aprende modelo se ve más como un “resultado” que como un “agente creador”. El aprendizaje proporciona un marco de pensamiento abierto que empieza y acaba con la necesidad real en lugar de la solución particular. Hablar de “necesidades de aprendizaje”, “objetivos de aprendizaje”, “soluciones y metodologías para el aprendizaje”, de “planes de aprendizaje” y de “evaluación del aprendizaje”, nos ayuda a entender que la gente aprende de formas distintas, y a escoger soluciones y recursos según convenga (Mayo y Lank, 2000: 53)

Lo anterior apoya mi noción de que la diversidad de las personas, requiere diversidad de modelos de enseñanza para provocar el aprendizaje, lo que me resulta elemental saber cómo pedagoga inspirada en el hecho educativo de las organizaciones. Pero más allá de sólo el interés del hecho educativo, también está

el ser parte de una organización que aprende permitiendo la permeabilidad del aprendizaje tanto en mi equipo de trabajo como en los equipos de los podría ser parte como “facilitadora” del aprendizaje enfocada en el Desarrollo Organizacional (DO), Capacitación y Formación de las personas.

### **3.3. Concepciones de Formación, Desarrollo y Capacitación en las organizaciones.**

La Pedagogía laboral comprende los conceptos de Formación y Desarrollo y, según Pineda (2002), en su marco de estudio ambos conceptos se delimitan para poder utilizarlos con propiedad dentro de ésta disciplina, no obstante, también se encuentran estrechamente relacionados.

El objeto de estudio de la pedagogía laboral son las relaciones que se establecen entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo; como ciencia pedagógica, es normativa, ya que estudia los problemas que el mundo del trabajo plantea a la educación y emite normas pedagógicas para su solución (Pineda, 2002: 29).

Esta autora, vislumbra los principales elementos externos (cambios socioeconómicos, culturales y organizativos) e internos (el plan estratégico, la cultura organizativa y las políticas de gestión de recursos humanos<sup>37</sup>) de las organizaciones que determinan como se lleva a cabo la formación continua.

#### **3.3.1. Formación.**

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, la Formación es: un proceso sistemático, impulsado y gestionado por una organización y dirigido a sus colaboradores, que pretende desarrollar las competencias y capacidades de éstos

---

<sup>37</sup> Dentro de éstas, se consideran las estrategias de comunicación, motivación, participación, los valores y la gestión de conocimiento.

–sus conocimientos, habilidades y actitudes- para alcanzar los objetivos que la organización tiene planteados, teniendo en cuenta los intereses y motivaciones profesionales de los participantes (Pineda, 2002: 36).

Pineda (2002), enuncia también las respuestas que la educación considera mediante la *formación* frente a la situación social y laboral; entre las cuales destacan:

- La formación continua a la faz de los nuevos sistemas y técnicas de producción.
- La formación también les proporcionará a los trabajadores competencias sociales y personales que exigen los nuevos retos.
- Dado que los cambios acelerados en los procesos de producción obligan a muchos trabajadores a cambiar de actividad laboral, es prescindible la existencia de sistemas permanentes de la formación interna.
- Dado que el mercado de trabajo exige profesionales con una formación más amplia y especializada, el profesional asume la responsabilidad de su formación continua para actualizarse y de alguna manera permanecer en su puesto de trabajo o garantizar su movilidad laboral con las ventajas profesionales y personales que ello conlleva.
- Frente al acelerado cambio social que impone la flexibilidad, la inestabilidad y la transitoriedad, la formación continua reduce la inestabilidad al trabajador y, por otro lado, al estar desempleado le garantiza la inserción laboral.

### 3.3.2. Desarrollo.

El Desarrollo es: la preparación de las personas que se da incrementado sus capacidades y talentos a través del aprendizaje y que les permite avanzar con la organización a medida que ésta cambia, crece y se desarrolla (Pineda, 2002: 28).

Si bien es cierto que la Formación está orientada al desarrollo profesional en el contexto específico del trabajo según Pineda (2002), y el Desarrollo alude al aprendizaje que se da en la organización, también es verdad que ambos conceptos se complementan en la acción y pueden manifestarse de manera diferente, pues dentro de una organización aunque los conocimientos de las personas estén dirigidos hacia un bien común, éstos se revelan en disparidad aplicados al trabajo, ya que habría que tomar en cuenta un factor muy importante: *la experiencia de las personas*; la cual puede ser punto de partida para resolver un problema como también puede hacer que se cometa algún error por querer solucionarlo de la misma manera que una situación parecida anteriormente<sup>38</sup>. Y, precisamente por esta disyuntiva es necesaria la existencia del área de capacitación, para que mediante un facilitador-intermediario, se unifiquen criterios y haya una planificación para avanzar.

El desarrollo implica un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización. El crecimiento de la empresa es una fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea planeada y encauzada debidamente llevará el nombre de auténtico desarrollo, de un desarrollo integral (Siliceo, 1999: 34).

---

<sup>38</sup> Sabemos que existen dos tipos de conocimiento: El conocimiento tácito y el conocimiento explícito. La aportación de Michael Polanyi (1891-1976) respecto a la teoría del conocimiento fue vislumbrar que en cada actividad hay dos niveles o dimensiones del conocimiento: Conocimiento sobre el objeto o fenómeno que observamos –conocimiento focal–; y conocimiento utilizado como instrumento o herramienta para manejar o mejorar la interpretación de lo observado –conocimiento tácito–. Estas dimensiones focal y tácita se complementan. Otra de las contribuciones de Polanyi es su famosa frase “sabemos más de lo que somos capaces de expresar”. Cuando la dimensión tácita del conocimiento se explicita en el lenguaje, el conocimiento es, por así decirlo, algo susceptible de ser distribuido, criticado y también de incoar procesos de desarrollo [...] El conocimiento tácito, suele asociarse a la experiencia y es difícil de medir y explicar. El conocimiento explícito es definido como “formal y sistemático”, por ejemplo, especificaciones de productos, formulas científicas y programas de ordenador (Valhondo, 2003: 29, 30, 36).



Por su parte, Chiavenato (2009) aporta que el Desarrollo Organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.

El DO es un proceso de cambio con las siguientes características (Chiavenato, 2009: 423-432):

- Se sustenta en la investigación y en la acción.
- Aplica los conocimientos de las ciencias conductuales.
- Cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores, para que ellos mismos puedan identificar e implantar los cambios.
- Cambia a la organización en un sentido determinado (mejora de la resolución de problemas, flexibilidad, capacidad de reacción, incremento de la calidad etc.).

Su proceso dinámico se compone por tres fases: El diagnóstico, la intervención y el refuerzo; [...] sus limitaciones estriban en que es difícil evaluar la eficacia de los programas dado que por lo general los objetivos son muy vagos y toman mucho tiempo; además de que los costos suelen ser elevados.

### **Métodos para el desarrollo de las personas.**

En la premisa del cambio hacia el aprendizaje y en la oportunidad que tiene el departamento de Recursos humanos para convertirse en área estratégica para la organización, éste deberá fomentar el desarrollo de las personas, mediante algunos métodos para que contribuyan al éxito y a la excelencia organizacional.

**La rotación de puestos:** El propósito es que las personas expandan sus habilidades, conocimientos y capacidades. El movimiento puede ser vertical u horizontal. Es una excelente oportunidad para exponer a las personas a la

organización y hacer de los especialistas, generalistas. Estimula el desarrollo de nuevas ideas.

**Puestos de asesoría:** Brinda a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso.

**Aprendizaje práctico:** Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de algunos proyectos o departamentos.

**Asignación de comisiones:** Las personas participan temporalmente en comisiones de trabajo, donde se toman decisiones, aprenden al observar a otros e investiga problemas de la organización; el propósito es que resuelvan un problema en específico y propongan soluciones alternas y recomendaciones para su implantación.

**Participación en cursos y seminarios externos.**

**Ejercicios de simulación:** Incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (role playing).

**Centros internos de desarrollo:** también conocidos como universidades corporativas, las cuales exponen a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales.

**Coaching:** el administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, orientador e impulsor.

Además de los anteriores existen dos métodos de desarrollo de personal fuera del puesto: la tutoría y la asesoría.

**Tutoría o mentoring:** Su objetivo es que los ejecutivos de la cúpula apoyen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos de la organización. La

ventaja es que se aprende haciendo y las desventajas es la tendencia a perpetuar los actuales estilos y prácticas de la organización

**Asesoría de los trabajadores:** su enfoque es parecido al de la tutoría, aunque difiere en un aspecto: se presenta cuando surge algún problema de desempeño relacionado con la disciplina del trabajador.

Las nociones metódicas de Chiavenato (2009), son una llave para abrir nuevas experiencias laborales en un ambiente fértil al respecto, ya que como señala Siliceo (1999), se debe luchar para que el ambiente de las empresas sea cada vez más abierto y permita una mayor automotivación, creatividad y comunicación efectiva, lo cual redundará en resultados beneficiosos en corto plazo.

La actual filosofía y práctica del desarrollo organizacional, que en síntesis asienta:

- Es necesario mantener vivos los valores de una organización; si éstos no existen, se deben crear.
- Es posible cambiar el ambiente organizacional, aumentar la productividad y la satisfacción simultáneamente, dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.
- Todas las personas tienen algo con que contribuir y deberían ser escuchadas.
- Se puede confiar en la gente; es más seguro que hagan las cosas bien.
- Si la gente ayuda a tomar decisiones, se siente más involucrada y hay más posibilidad de éxito.
- Comunicación efectiva y oportuna a los colaboradores; ello los involucra y los compromete más con la empresa.
- Debemos preocuparnos por relacionar la productividad y la satisfacción humana.
- El liderazgo es la causa generadora de la motivación y la productividad (Siliceo, 1999: 36).

Sin lugar a dudas, estos principios están indicando las técnicas para la construcción de una Organización que Aprende, por lo que el desarrollo organizacional además de ser fundado en la planificación deberá ser flexible en su aplicación.

### **3.3.3. Capacitación.**

A manera de síntesis, hasta este momento he abordado temas como la posición de la empresa Efectivale, modelos de organizaciones, la Andragogía con sus principios de aprendizaje para los adultos, la formación a la que se refiere la Pedagogía laboral y brevemente algunas concepciones de Desarrollo organizacional. No obstante, mi práctica laboral está en la capacitación, la cual, sin ser jactanciosa, pretendo seguir profesando, con la diferencia de que después de éste ejercicio –ordenar algunas ideas en este escrito- mi labor deberá ser más “refinada”, pues mi experiencia en la profesión se enriquece con este sustento teórico que a continuación expongo. Sin embargo, no se debe perder de vista que: la capacitación existe en corrientes administrativas modernas, porque como nos hemos dado cuenta, históricamente cuando surge la administración, ésta no involucra el aprendizaje como un factor primordial de sus principios y premisas (Gordillo, *et al.*, 2008: 27).

En nuestro país, la capacitación, tal y como la comprende la Ley Federal de Trabajo en su Artículo 153, es:

La práctica que tendrá por objeto preparar a trabajadores de nuevo ingreso y a los interesados en ocupar una vacante o puestos de nueva creación. Además, podrán ser parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste para iniciar, continuar o complementar ciclos escolares de nivel básico, medio o superior.

El adiestramiento está dirigido a: actualizar y perfeccionar conocimientos de los trabajadores, a prevenir y conocer riesgos de trabajo, incrementar la

productividad y en general a mejorar el nivel educativo, competencias laborales y habilidades de los trabajadores.

Estos conceptos, a diferencia de autores como Grados (1999) y Siliceo (1999), comprenden a la capacitación y al adiestramiento como un solo ejercicio, lo cual me parece acertado, pues hoy en día, el contenido de los cursos y/o talleres deberían de comprender el aprendizaje individual y para el trabajo; ya no se puede avanzar sólo por uno de ellos, a mi juicio, se estaría desaprovechando el tiempo destinado para esta función.

Empero, en esta ley, en ningún lado se menciona que la capacitación podrá intervenir para **mejorar las actitudes del trabajador**, no obstante, apoyo la noción de Siliceo (1999), que apunta a las actitudes del trabajador, entendido por éstas todo el fenómeno humano-laboral relativo a la moral, motivación, compromiso, sentido de logro, integración a la empresa, etc., como aspectos fundamentales en la tarea productiva, pueden generarse, mantenerse y enriquecer sea través de la capacitación.

Por otro lado, nuestra Ley Federal del Trabajo concibe a la capacitación, en tanto fenómeno educativo, como de interés social; es un gran acierto de nuestra legislación laboral, pues la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin detrimento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte (Siliceo, 1999: 75).

Perseguir una mejor preparación profesional en el campo laboral es válido y es justo en tanto se retribuya a la empresa –si fuera el caso- el conocimiento que “financia” para ser adquirido; a mi parecer, casi nadie quedaría al margen de esta posibilidad por decisión propia, el simple hecho de ser profesional te amplía las expectativas de perfeccionamiento constante; más aún, cuando se vuelve prescindible para “escalar” una mejor posición laboral y seguir en el camino de la educación permanente.

No obstante, como pedagoga, no puedo perder los verdaderos objetivos de la educación, si tomamos en cuenta que:

La parte esencial de toda la filosofía de la educación, se refiere a su orientación inmediata para el bien del hombre; la persona humana y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la educación, ayudar a la persona brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que, así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer [...] la educación se ha desvirtuado, se encuentra deformada, pues al servir a otros fines, que no son los ya señalados, pierde, en una palabra, su calidad humana y se torna en un servilismo injusto y deshonesto (Siliceo, 1999: 20).

Autores como Pinto (2000) y Pain (1989), quedaría en gran medida al margen de esta intención, ya que para éstos, en los objetivos de la capacitación la persona queda en segundo término.

Por su parte Pain (1989) aporta que: la capacitación debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos y proveer medios para acompañar la implementación de proyectos de desarrollo tecnológico, comercial u organizacional. Empero, en Pain (1993) señala que: el objetivo final de ésta es perfeccionar la capacidad de los trabajadores (tanto individual como colectivamente), y la única manera de observar los cambios producidos es en lugar de trabajo.

Pinto (2000) señala que: cuando la unidad de capacitación es congruente con la misión de la empresa y responde a una necesidad determinada, tiene una mayor posibilidad de ser exitosa [...] para planificar sobre bases firmes, es indispensable que el responsable de la capacitación identifique las **necesidades estratégicas** de la organización; necesidades que marcan, por un lado, el futuro previsto por la dirección y, por el otro, el análisis de diferentes escenarios alternos que pudieran presentarse, incluyendo el factor humano. [...] cuando la organización considera

que la unidad de capacitación sólo sirve para coordinar la impartición de cursos, le da una importancia secundaria ubicándola en un nivel de planeación operativa con un impacto bajo contribuyendo sólo a la buena realización de actividades [...] la finalidad de la capacitación es que la gente aplique lo aprendido en el desempeño de sus funciones y en última instancia no es que la gente sepa más, sino que aplique aquello que sabe pero que no usa (Pinto, 2000: 4-6).

Ambas proposiciones me parecen alejadas de la filosofía de la educación a la que se refiere Siliceo (1999), y en parte se sitúan precisamente en esa deformación y servilismo a la que también alude<sup>39</sup>.

Siliceo (1999) contribuye con su propio concepto de la capacitación, del cual desprendo en gran parte mi práctica pedagógica, a saber:

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador [...], es la función educativa de una organización [...], como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa [...]. Dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa: 1. Promover el desarrollo integral del personal y, por tanto, el desarrollo de la empresa y 2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto (Siliceo, 1999: 25, 27, 34).

En éste último fin que señala el autor, hay que tener cuidado de no caer en el extremo de la especialización, pues Jacques Maritain identifica el culto de la especialización como deshumanizante para el hombre y en gran medida tiene razón; Siliceo (1999), continua diciendo que la capacitación debe dar -en la

---

<sup>39</sup> El o la pedagoga que no ha entendido la postura filosófica de la educación y por ignorancia se deja arrastrar a estas prácticas, con seguridad pierde su identidad profesional, ya que al integrarse con otras ciencias que contengan métodos y técnicas cuantitativas –por ejemplo, la administración, la psicología o la ingeniería industrial- puede llegar a dudar de sus principios pedagógicos y alinear su ejercicio a lo que los otros –la organización- le dictan, con el riesgo de no aportar lo que en esencia es la Pedagogía, a saber, una ciencia humanista.

medida y dosis necesaria, al empleado, al funcionario y al ejecutivo-, una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto.

Hay otras propuestas en las que sin estar alejadas de lo práctico y técnico que comprende esta labor, caben también en una Organización que Aprende; por ejemplo:

La capacitación es un medio para **apalancar** el desempeño en el trabajo. Actualmente es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, a efecto que contribuyen mejor a los objetivos organizacionales; es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes (Chiavenato, 2009: 371)<sup>40</sup>.

La capacitación proporciona:

Internamente:

Mejora de la eficiencia de los servicios, aumento de eficacia de los resultados, creatividad e innovación en los productos y servicios que se ofrecen en el mercado, mejor calidad de vida en el trabajo, mayor calidad y productividad, mejor atención al cliente y valor agregado.

Externamente:

Mayor competitividad organizacional, otras organizaciones asedian a los colaboradores de la empresa y mejora de la imagen de la organización (Chiavenato, 2009: 390).

Además, **educa a las personas**, en el sentido de que facilita los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para ser mejores seres humanos tanto en su trabajo como en su vida personal y, como lo he sostenido anteriormente, si los

---

<sup>40</sup> Para Senge (2012), la clave del pensamiento sistémico es la palanca: hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. El arte del pensamiento sistémico consiste en ser capaz de reconocer estructuras sutiles de complejidad creciente (dinámica), en medio de la abundancia de detalles, presiones y correntadas que son propias del ámbito empresarial.



objetivos de aprendizaje de la capacitación parten de enseñar *técnicas específicas* en una operación o función de algún puesto<sup>41</sup>, la manera en que proceda el facilitador para mostrar esas “técnicas” deberá poner de manifiesto una actitud propositiva, empática, humilde, cálida y de servicio –por citar algunas de las cualidades de ésta persona-, que por supuesto enseñan a comportarse frente a los retos que se tendrán que enfrentar posteriormente en el trabajo. Por ejemplo, la innovación, pues como lo menciona Drucker (1999): aprender a innovar se deriva de la capacitación, lo que detonará a las organizaciones modernas.

Para ser más precisos en cuanto a técnicas de capacitación, Chiavenato (2009) menciona que en ellas deberán estar implícitas las diferentes teorías del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implantación de programas formales e informales, por ejemplo:

- La motivación y las aptitudes para aprender, incluso asuntos complejos.
- El aprendizaje requiere de realimentación y un refuerzo. Recompensar al aprendiz para satisfacer necesidades como salario, reconocimiento, desarrollo y promoción, ayudará entre otras cosas para fortalecer el contrato psicológico.
- La aplicación práctica es indispensable, para lo cual deberá transcurrir un tiempo moderado para que el aprendiz asimile lo aprendido, lo aplique a su trabajo y en consecuencia, éste sufra cambios positivos.
- El material de capacitación debe de comunicar con eficacia, tener significado, ser variado e innovador y proporcionar aprendizaje con secuencia (como casos, problemas, discusiones y lecturas).

Por su parte Reza (2006) define a la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo de entrenamiento, la formación profesional, el aprendizaje organizacional... como:

---

<sup>41</sup>Por ejemplo, técnicas de miscelánea fiscal, cómo realizar plataformas en la web, uso del internet, técnicas de ventas y de negociación, cómo hacer mapeo de procesos, etc.

Los procesos por medio de los cuales, los recursos humanos de la organización, obtienen y/o perfeccionan sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para facilitarles el desempeño de su puesto de trabajo y el alcance de las competencias centrales y laborales, del inmediato superior o de los laterales que sea necesario cubrir con base en las necesidades de la organización. Estas necesidades pueden ser provocadas por el avance de la ciencia o la técnica, por los embates económicos y sociales de la nación o, por los ajustes indispensables en la estructura orgánica de la compañía (Reza, 2006: 195).

Destaco tres ideas centrales del autor:

- a) Es acertado agrupar en una sola definición varios conceptos que se refieren a la formación, capacitación y desarrollo de la persona, mientras en esencia contenga la finalidad de educar<sup>42</sup>, por lo que no se puede separar y ver a la capacitación como una cosa y al adiestramiento como otra, pues asiento que al facilitar conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes se dan en un sólo proceso –o así debería ser- y no precisamente uno primero dejando de lado los demás, aun cuando la enseñanza se centre en una sola actividad considero que siempre habrá un espacio a la reflexión que dé lugar a más de un aprendizaje. Es un tanto como lo menciona Pain (2001), la capacitación al tratarse de hombres, que se modifican, cambian y evolucionan el proceso no puede ser controlado. Así, aunque técnicamente haya una división en las áreas de aprendizaje (cognoscitiva, psicomotriz, afectiva) sabemos que es un proceso destinado a mejorar cualquiera de éstas y que las especificaciones del proceso enseñanza-aprendizaje será de la competencia del facilitador al asentar los objetivos de la capacitación.

---

<sup>42</sup> Aunque la Capacitación y el Desarrollo son procesos de aprendizaje, Chiavenato (2009) demarca la diferencia entre ambos, la cual consiste en que la primera se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y, pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo; mientras el Desarrollo, en general, atiende a los puestos que se ocuparán en el futuro incluyendo las nuevas habilidades y competencias que requerirán; además se enfoca más hacia el crecimiento personal del empleado.

- b) Es aceptable estimar a la perfección como parte de este proceso educativo, porque la noción comprende que no se dejará de aprender, que sea lo que sea siempre será susceptible a modificarse, siguiendo al autor, sea por la ciencia, la técnica, la economía, la sociedad o cualquier otro ajuste que la organización haga; incluso, no sólo de la organización, en mi entender, de las propias necesidades que tenga el ser humano y su deseo de perfeccionarse como principal protagonista social, ya que en última instancia esta es la finalidad práctica de la educación: Perfeccionarse para ser libre y útil a la sociedad.
  
- c) Finalmente, en esta concepción se señala que obtener y/o perfeccionar conocimientos, habilidades etc., será en función de la organización, ajustando lo aprendido al puesto de trabajo y con la posibilidad de ascender a uno mejor, es dónde el trabajador empieza a percibir uno de los grandes beneficios de la capacitación y la organización lo notará cuando mejore la productividad, calidad y rentabilidad de su negocio. Y es aquí donde tiene sentido el crecimiento individual al que se refiere Knowles en la práctica de la Andragogía.

Otras concepciones de la capacitación están dadas por Pain (2001), quien aporta a éste campo valiosas apreciaciones que emergen de una realidad común, a saber, las organizaciones tradicionales y, bajo este precepto podemos entenderlo ampliamente.

La capacitación es un instrumento de cambio, un recurso entre otros de la dirección de la empresa. Puede promover, reclutar, modificar sueldos, despedir, etc. Para resolver problemas, es un elemento altamente conflictivo, útil pero riesgoso. No es algo natural, consensual; se da en un contexto turbulento, en el que hay conflicto entre actores y donde a lo sumo puede haber períodos de calma, pero el conflicto es latente (Pain, 2001: 27).

Siguiendo esta idea, el autor también señala precisamente que uno de los conflictos centrales en materia de capacitación es la aceptación de las modificaciones de comportamiento que la capacitación supone y propone puesto

que la empresa demanda que haya modificaciones al día siguiente del curso, cuando la gente vuelva al trabajo (Pain, 2001: 29).

Paradójicamente y siguiendo al autor, también existe el “Juego de actores individuales y colectivos en la organización”, refiriéndose a los mandos medios, quienes temen que sus subordinados presenten propuestas alternativas a las problemáticas del área, ya que al hacerlo desestabilizan a los jefes al rebasar las expectativas para lo que fueron contratados: para hacer y no pensar. Sin embargo, Pain (2001) reafirma que el mercado competitivo genera situaciones de riesgo para la empresa, y esos riesgos generan necesidades, entre ellas, la capacitación.

Al comparar las posturas de Pain (2001) y Chiavenato (2009) en tanto a las características de la capacitación, se puede entender que parten de dos contextos diferentes, la primera a un enfoque tradicional y la segunda a un enfoque moderno y en consecuencia contemplan más diferencias que similitudes. Veamos:

### Características de la Capacitación

Según Pain (2001).	Según Chiavenato (2009).
La demanda de la capacitación viene de la acción.	Planificación.- Capacitar como parte de una cultura.
El tiempo es relativamente corto.	Actitud proactiva.- Anticipación de las necesidades.
Los participantes saben algo del tema.	Inestabilidad y cambio.- Todo debe cambiar para mejorar.
Los objetivos son negociados y están vinculados a la acción y en varios niveles.	
La participación es voluntaria.	Esquema intencional.- Capacitar a todas las personas.
El programa es negociado porque permite integrar aquello que está en la vida cotidiana, en las preocupaciones de la gente.	Sustentado en el consenso.- Las personas son consultadas y participan.
Los contenidos están vinculados a la acción y traducidos en términos de acción	Visión de largo plazo.- Con miras al futuro.

inmediata.

La evaluación plantea problemas deontológicos, teóricos y prácticos complejos, así como circunstancias propias a su condición de un producto en un mercado.

Innovación y creatividad.- Con el objetivo de construir un futuro mejor con la vista puesta en provisional y cambiante.

La comunicación se da entre pares. El proceso de capacitación ya no es sólo de arriba para abajo, es un proceso de circulación entre iguales.

El proceso educativo es demandado/estimado desde adentro. No hay proceso de capacitación de adultos si no hay un compromiso del que aprende.

---

**El modelo moderno de la capacitación es, en medida que se ajusta a la planificación,** así, cabe como parte de las intervenciones que se hagan a partir del desarrollo de la organización. Recordemos que Yeung (1999) menciona que la capacidad para aprender está sujeta a la influencia del contexto, pero a su vez influye en el desempeño. Por tanto, es una pieza clave para los actos de la gerencia [...] se ejecuta por medio de iniciativas y procedimientos administrativos específicos (Yeung, et al., 1999: 69).

Y para abordar esos “procedimientos administrativos específicos” a los que se aluden, a manera de síntesis mencionaré lo que implica la ingeniería de la capacitación, según autores como Pain (2001), Pinto (2000), Reza (2006) y Grados (1999); pues aunque anteriormente señalé que los dos primeros tienen una percepción más “práctica” que filosófica, también es cierto que para integrar conocimientos – lo contrario a la especialización- de primera instancia se tienen que conocer y mediar para no caer en posiciones extremas y, me parece que en esto radica la fuerza de la triada: “praxis-teoría-praxis”.

### 3.3.3.1. Ingeniera de la capacitación.

La ingeniería de la capacitación apunta a la toma de conciencia, a la explicitación de todos los aspectos de la situación contextual como un elemento previo al diseño de la acción de la capacitación. Establece una metodología de trabajo que permite llegar a la puesta en obra de la acción de la capacitación con el máximo de anticipaciones posibles como resultado de la exploración previa de los diferentes aspectos contextuales. Su hipótesis de trabajo es que logrando percibir y comprender la situación en la cual se produce la demanda de capacitación, la respuesta será más adecuada. [...] Su principio central es prestar atención antes de la creación de dispositivos pedagógicos al análisis de la situación donde la demanda se produce. (Pain, 2001: 63-64, 70).

Las cuatro etapas de este proceso consta de:

Según Pain (2001), 1. Exploración de la demanda, 2. Elaboración del proyecto, 3. La puesta en acción y 4. El proceso de evaluación. Para Pinto (2000), son los cuatro principios de la administración: Planeación, organización, ejecución y evaluación. En tanto Grados (1999), agrega a estos cuatro pasos del modelo administrativo, el seguimiento acompañado de la evaluación y Reza (2006), plantea la necesidad de establecer un sistema en relación con un subsistema que incluyen los siguientes elementos:

<b>Elementos del sistema</b>	<b>Subsistemas</b>
Entradas o insumos	Planeación y diseño
Conversión o procesos	Producción, promoción y ejecución
Salidas o productos	Administración y control
Retroalimentación	Evaluación

No pretendo hacer un análisis riguroso de éstos pero sí plasmar de manera general lo que implica cada etapa haciendo algunas acotaciones teóricas para reforzar la práctica de mi propuesta, ya que acercarse a una problemática

organizacional siendo parte de la misma conlleva sus riesgos; sin embargo, una óptica objetiva y profesional siempre se hará evidente cuando se analiza, propone lo viable para solucionar dicha situación. Como lo menciona Pain (2001), se necesita ser un estratega, antes de ser diseñador de medios es analista de situación, se trata pues, de interesarse primordialmente por el contexto de la capacitación.

### **3.3.3.1.1. Planeación.**

En palabras de Pain (2001), la importancia de la planeación consiste en ser el paso clave para que los subsecuentes funcionen.

Planeación es decidir con anticipación el qué, cómo, quién o quiénes van a hacer las acciones de intervención a una demanda-necesidad de la organización.

En términos de Reza (2006), se encarga de recolectar, analizar y canalizar la información que llega al sistema, proponiendo un camino a seguir, fijando prioridades, objetivos y formas de evaluación.

Por su parte Pinto (2000) delimita cuatro actividades clave para esta etapa:

- a) Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). Es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal, en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que deben dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup>En mi experiencia realicé el DNC mediante entrevistas, cuestionarios, análisis de puestos y análisis de indicadores de calidad por área, con el objetivo de acercarme al terreno y al operante del puesto de manera directa, conocer sus funciones reales para analizar las necesidades y proponer los cursos alternativos de solución, mediante dos cuestionarios exclusivamente al involucrado y una entrevista a los mandos medios, posteriormente se analizaban de manera comparativa los resultados de estos dos documentos y el descriptor de puestos, proponiendo una matriz de capacitación por departamento y puesto, y finalmente un programa anual.

- b) Establecimiento de objetivos. Son los fines a los que se dirige toda actividad, conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso.
- c) Elaboración de planes y programas. Son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.
- d) Presupuestos. Consiste en que la empresa trabaje en la planeación, que se asigne tiempo y recursos a esta actividad.

Estamos claros que al ejecutar estos cuatro pasos para la capacitación, siempre se deberá estar abiertos a otras variables como: la filosofía de la organización y su estrategia, el desempeño de los mandos medios y líderes, la administración propia de la organización y sus políticas de trabajo, la comunicación, el clima organizacional, las amenazas del medio, tanto internas como externas, el inventario de talento y los objetivos de cada área y puestos que las conforman. Esto redundará en los métodos de aprendizaje que se utilicen para lograr el cambio en la organización.

### **3.3.3.1.2. Organización.**

Grados (1999) muestra que en esta etapa se instrumenta el con qué hacer, en otras palabras se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para la realización de la capacitación.

Se consideran los siguientes elementos:

- Estructuras y sistemas. Implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa.



- Integración de personas. Se refiere a tener personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el programa de capacitación.
- Integración de recursos materiales. Prever todo lo necesario para efectuar los cursos como el aula, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción etc.
- Entrenamiento de instructores internos. La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados.

Reza (2006) delimita esta etapa al diseño y producción de materiales, lo cual significa, recibir la información fundamental de cada proyecto y desarrollar las actividades de diseño y producción de diversos apoyos materiales y técnicos, básicamente se encarga de materializar las ideas y proporcionar los elementos infraestructurales que permitan llevar un proyecto a la práctica.

#### **3.3.3.1.3. Ejecución.**

Es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planeado (Pinto, 2000: 56)

Agregando una idea diferente, Reza (2006) menciona además que mantiene un estrecho contacto con la planeación y la evaluación, proporcionando sistemáticamente retroalimentación del avance de cada proyecto.

#### **3.3.3.1.4. Evaluación y seguimiento**

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente todo el proceso.

- Del sistema. Es válido cuestionar cada una de las fases que integran el proceso de capacitación, desde los instrumentos del diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- Del proceso instruccional. La evaluación completa tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes en la práctica. Es la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo (Grados, 1999: 33).

De acuerdo a Pain (1993), la ingeniería de la capacitación, persigue a través de la evaluación:

- Orientar y ajustar la acción de la capacitación con respecto a los objetivos fijados
- Dar la oportunidad al instructor a perfeccionar sus técnicas de enseñanza si el contenido impartido no hubiera quedado comprendido.
- Partir de los resultados de la evaluación como un indicador de calidad del proceso.
- Rendir cuentas de las actividades realizadas a los dirigentes de la organización para que se estimen los gastos de la capacitación versus los resultados obtenidos.
- Dado que el objetivo final de la capacitación es perfeccionar la capacidad de trabajadores y la única manera de observar los cambios producidos es en el lugar de trabajo es conveniente aplicar la evaluación de seguimiento.

Como se puede apreciar, además de aplicar la ingeniería de la capacitación para proceder en la labor y, que está deberá adecuarse al contexto de la organización, el facilitador tomará en cuenta otras habilidades dignas de su profesión.

### **3.3.4. Cualidades del facilitador.**

Parafraseando a Pain (2001), quien señala las diferencias concretas entre un docente y un capacitador, cabe decir que se parte de dos contextos: la escuela y la empresa; al analizar la incisión de las modalidades de educación, estas dos de tres, -actualmente consideramos a la educación formal, no formal e informal-nos dice que son diferentes causas que motivan el aprendizaje<sup>44</sup>.

Cinco características concretas aporta éste autor para el profesional de la capacitación:

- **Deberá ser un confidente;** tanto del conocimiento del negocio en cuanto a estrategias u otro tipo de información valiosa se ponga al descubierto en un curso, como también de las declaraciones que haya hecho el grupo, muchas veces negativas respecto a sus superiores o de la propia situación que la organización este viviendo. No obstante, en mi criterio, es de suma

---

<sup>44</sup> La crítica que hace Pain (2001) a diferenciar el docente con el capacitador me parece severa; sin embargo, también tiene parte de verdad, por ejemplo, apunta a que en la escuela asistimos desde niños, los objetivos son impuestos, se cumple con un currículo establecido a cambio de un certificado, el cual no garantiza las "competencias" en lo que se ha estudiado, lo que hace relacionarnos débilmente con el entorno pues hay un control del contenido y de los procesos, el docente responde de manera estricta, la relación es de uno que enseña y otro que aprende y generalmente saben enseñar lo que se habituaron a transmitir, aparecen más bien como repetidores y no han sido preparados para tomar una demanda en bruto y trabajarla para llegar a diseñar una acción educativa, su lenguaje es pedagógico, psicológico, en cambio, el capacitador tiene y debe tener un lenguaje de negocio, adecuado al interlocutor para poder dialogar, una relación de escucha e interés por los conflictos internos, el capacitador no puede partir de otro punto que no sea las propias necesidades del negocio, lo que se enseña se da entre iguales dónde unos aprenden de otros, además debe responder de inmediato a una problemática real de la misma organización, los cambios deben ser tangibles y muchas veces transformados en productividad, de hecho, un empresario invierte en la capacitación horas de trabajo de sus empleados, solventa gastos de capacitación así como dispone de un lugar para llevar a cabo el evento siempre que esa inversión se vea reflejada en mayor productividad o bien, que solucione algunos problemas de comportamiento y clima laboral cuando de cambios se trate.

importancia reportar esta información objetivamente, con la finalidad de ejercer cambios y provocar las correcciones pertinentes, por supuesto sin las especificaciones de quién lo dice y cuidando mucho la mala interpretación; los líderes deben de conocer lo que el grupo piensa y cómo se comporta, porque de lo contrario, se corre el riesgo de que no haya un cambio real.

- **Debe inspirar respeto y confianza;** la transparencia en el funcionamiento de la capacitación la persona lo agradece, es decir, brindar información anticipada como programas, métodos, horarios.
- **No procederá de manera unidireccional;** partimos de que el participante siempre sabe algo de lo que va a enseñar, y en este sentido su experiencia enriquece el aprendizaje del grupo en general.
- **Deberá comunicar** por anticipado que las personas serán evaluadas, las observaciones que se hagan serán para mejorar y siempre abiertas al diálogo y,
- **Actuar con objetividad;** se abstendrá con respecto a sus intereses, ideologías y vida privada.

Agregando a este tema otras características clave, cabe señalar lo apuntado por Rogers, contemporáneo de Knowles en su concepto de Andragogía.

Rogers define el papel del profesor como el facilitador del aprendizaje. El elemento crítico al desempeñar este papel es la relación personal entre el facilitador y el alumno, que a su vez depende de tres cualidades de actitud del facilitador: 1. Lo real o lo genuino; 2. el interés solícito, la confianza y el respeto no posesivos, y 3. el entendimiento empático y la capacidad de escuchar con sensibilidad (Knowles, *et al.*, 2001: 92).

Por su parte el adulto tiene que ser el principal autor de su aprendizaje, Senge, et al., (1994) supone que una sociedad que aprende persigue el conocimiento constante y dinámico, con plena responsabilidad de quien lo adquiere más de quien lo enseña, el concepto de “maestro” transmuta al de facilitador. De igual

manera Teare, et al., (2002), argumenta que: el verdadero experto es aquel que consigue estimular la capacidad de aprendizaje, y no aquel que transmite un cuerpo de conocimientos. Así, se le otorga al individuo una mayor responsabilidad (o es el mismo quien la acepta) sobre su propio aprendizaje.

Sin embargo, Rogers, según Knowles (2001), da lineamientos para el facilitador del aprendizaje, entre los cuales contempla:

- Crear un clima propicio para el aprendizaje; el facilitador tendrá la responsabilidad del ambiente inicial de la experiencia de grupo y de la clarificación de los propósitos de las personas de la clase.
- Confía en el deseo de cada aprendiz de cumplir los propósitos que tienen significado para él.
- Se esfuerza en organizar y ofrecer la variedad más amplia de los recursos del aprendizaje.
- Se ve a sí mismo como un recurso flexible para el grupo. No se degrada como recurso.
- Acepta tanto los contenidos intelectuales como las actitudes emocionales.
- Es otro aprendiz participante.
- Al tomar la iniciativa ante el grupo, no exige ni impone, sino que representa una aportación personal que los aprendices toman o dejan.
- Entiende al grupo desde el punto de vista de la persona y, comunica que entiende.
- En su función como facilitador del aprendizaje, reconoce y acepta sus propias limitaciones.

Aunque tener este rol no es simple, es necesario que se posea un perfil abierto y sensible a las ciencias sociales y en especial en las humanidades ya que desde

aquí se comprenderá las situaciones que se presenten en este proceso educativo y se podrá contribuir de manera más certera a la enseñanza<sup>45</sup>.

Me atrevo a señalar que tanto las ciencias “duras” como las “blandas” no están limitadas una de las otras, por el contrario se complementan en muchos casos para tener una visión más integral de los hechos que acontecen en todas las profesiones. Tener un pensamiento holístico presume entender al mundo con mayor habilidad y en menor tiempo.

A partir de las paradojas que señala Pain (2001) y otros ideales humanistas, yace el deseo de promover a una organización tradicional a una organización que aprende, desde la “trinchera” de Recursos humanos, lugar de mi experiencia profesional, mis aciertos y desatinos en el trabajo junto con mi preparación profesional y lo que he ido descubriendo en éstas lecturas, lo cual me hace proponer argumentos viables para las personas en un momento crítico de transitoriedad.

---

<sup>45</sup> En Teare, et. al., (2002) encontramos que los proyectos abiertos definen un campo de juego en el que el liderazgo se juega cada día para abrirse a los demás, para reconocer a los demás, para compartir con los demás.

Los modelos de enseñanza nuevos deben ser modelos abiertos en los que el profesor sea más que cualquier otra cosa una ayuda, un facilitador, un líder, en la medida en que ayuda a crecer a los alumnos, que son los verdaderos protagonistas de su proceso de formación [...] Está claro que estos modelos de formación van radicalmente en contra de los sistemas de enseñanza utilizados con meros sistemas de criba y diferenciación. Son modelos diferentes que buscan acompañar al individuo a lo largo de su vida profesional. [...] En un sistema presencial, no solo transmiten conocimientos, sino también proyectan valores (Teare, et. al., 2002: 39).

## **Capítulo 4. Propuesta de Acción: Perfilando el cambio hacia una Organización que Aprende.**

Como ya se ha mencionado, dirigir una organización es una tarea que implica poseer competencias para liderar a un grupo de gente que deberá tener una visión común y alineada para trabajar integrada en una sociedad –la organización, sin importar el tamaño y giro que ésta tenga–, que expanda los beneficios a todos los grupos que la conforman y en los cuales pueda tener un impacto esencialmente positivo.

En esta propuesta, se enfatiza el impulso del proceso de la educación como una estrategia organizacional de la labor de Recursos humanos, como agentes de cambio sumado al importante rol de los líderes, el cual deberá trascender intereses individuales para enfocarlos y guiar al grupo, en la premisa de que éstos contribuirán a que la organización cumpla sus objetivos en el menor tiempo posible.

### **4.1. La gestión de los Recursos humanos.**

Conforme a Chiavenato (2009), uno de los aspectos más importantes de la administración moderna es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas; para lo cual es necesario valernos de procesos como: capacitación, preparación de líderes, introducción del coaching y mentoring, la educación corporativa continua, la administración del conocimiento, la adquisición de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional.

Este bagaje de métodos son impulsados y administrados desde el departamento de recursos humanos, los cuales se deberán aplicar de manera sistemática y conforme el contexto organizacional lo permita,

Existen diversos conceptos que enmarcan este tema y ya que el enfoque que nos compete es el de una organización que aprende, apuntaré a autores modernistas, entre ellos, Chiavenato (2009), Blanco (2007), Dolan, *et al.*,(2003), entre otros.

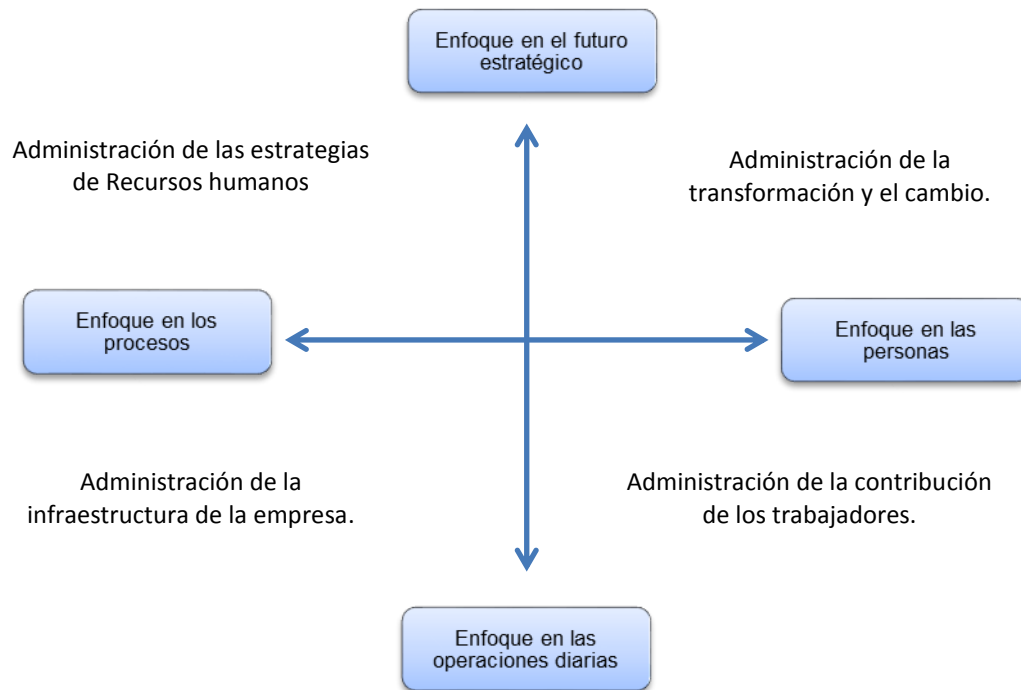
Chiavenato (2009) considera la gestión de los recursos humanos como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos de las personas, lo cual comprende seis procesos dinámicos e interactivos:

- Procesos para integrar personas. Incluye el reclutamiento y la selección del personal.
- Procesos para organizar a las personas. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación de desempeño.
- Procesos para recompensar a las personas. Incluyen recompensas, remuneración y prestación y servicios sociales.
- Procesos para desarrollar a las personas. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras así como los programas de comunicación y conformidad.
- Procesos para retener a las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y calidad de vida y las relaciones sindicales.
- Procesos para auditar a las personas. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa (Chiavenato, 2009: 15-16)

Sin embargo, hoy en día el carácter de la gestión de los recursos humanos deberá posicionarse más allá de éstos seis procesos, que si bien ya contribuyen al éxito de la organización, la demanda es mayor cuando se apunta a ser parte de la estrategia organizacional para la construcción de una organización que aprende y competitiva.

Las funciones de la administración de los recursos humanos (RH) para la construcción de una organización competitiva corresponden a cuatro enfoques (Chiavenato, 2009: 46-47):





1. Administración de estrategias de recursos humanos. La manera en que RH ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
2. Administración de la infraestructura de la empresa. La manera en que RH ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
3. Administración de la contribución de los trabajadores. La manera en que RH ayuda a la participación y compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.
4. Administración de la transformación y el cambio. La manera en que RH ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

La propuesta de este autor implica el cambio de departamento de Recursos humanos a Gestión del talento humano, lo que comprende dejar de ser un área

administrativa y operativa, adoptando el papel de consultoría interna; una opción para hacerlo sería delegar algunas prácticas a los gerentes de línea para que ellos se conviertan en los administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing).

Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

Al convertirse en gestión del talento humano, deja de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora –que la caracterizó en el pasado– para ser un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora (Chiavenato, 2009: 42).

Como es evidente, pensar en este cambio supone el soporte de tener “personal competente”, tanto en las gerencias a las que se le adjudicarán nuevas funciones administrativas como los miembros del departamento de recursos humanos, quienes deberán de seguir formándose en el rol de orientadores.

Aquí, doy pauta a otra brecha que también concierne a los recursos humanos: *las competencias*, ya que incluso es otra aportación para este contexto cambiante y globalizado.

Blanco (2007), menciona que:

[...] en el caso de los recursos humanos, no debemos olvidar que estamos hablando de personas y, para que puedan aceptar su papel como recursos, los empresarios y directivos necesitarán crear una estructura social en la cual los trabajadores no sean interpretados como un desafío sino como partícipes del logro de los objetivos. La nueva estructura social de las organizaciones exige que la gestión de los recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma

simultánea, sean vertebradas por un eje central: el enfoque de las competencias laborales, centrado en los comportamientos eficientes de los trabajadores (Blanco, 2007: 27).

Desde luego este enfoque aporta a la Organización que Aprende de la siguiente manera:

Al tener personas competentes, éstas se podrán mover en estructuras más aplanadas y flexibles que doten de autonomía a los grupos de trabajo. La “especialización” pasa a segundo término, porque si bien es cierto que son valiosos estos perfiles en una tarea específica, también es verdad que la dependencia del puesto de trabajo con la persona, no suma sino resta a este tipo de organización, que por naturaleza estará enfocada en compartir las competencias<sup>46</sup> de las personas para que el grupo se enriquezca bajo una misión común.

Blanco (2007) añade: la clave para radicar en la preparación de los trabajadores para que sean agentes de cambio y que la organización pueda adaptarse eficientemente a su contexto exigirá incrementar la comunicación entre todos los grupos y descentralizar los procesos de toma de decisiones, para lo cual será necesario restar importancia a la definición ortodoxa de puestos de trabajo y centrarse principalmente en las competencias de las personas que integran la organización.

Para esta postura, Gestión por competencias, las funciones de gestión y organización propias de la dirección de recursos humanos podrían integrarse en ocho áreas:

- Diseño y análisis de puestos de trabajo.
- Selección y contratación.

---

<sup>46</sup>McClelland definió a las competencias como las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican. Las competencias, por tanto, más que hacer referencia a lo que una persona hace habitualmente en cualquier situación, centran su objetivo en lo que una persona sería capaz de hacer cuando se le demanda (Blanco, 2007: 22).

- Evaluación del rendimiento.
- Planificación de carreras.
- Valoración del potencial.
- Planificación de la sucesión.
- Formación y desarrollo.
- Políticas salariales.

Dolan, et al., (2003) aporta que la gestión de los recursos humanos está estructurada en torno a los siguientes procesos:

- La planificación de los recursos humanos.- Determina las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas del personal partiendo de los objetivos y la estrategia de la organización.
- El análisis de puestos de trabajo.- Se conoce a los puestos desde su contenido hasta los requerimientos más importantes para su correcta ejecución.
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.- Implica la dotación de personal; el reclutamiento y la selección.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo.- Considera la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional.
- La evaluación de la actuación de los empleados.- Ésta es importante porque a partir de ella se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución.
- La retribución de los empleados.- Se efectúa en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y su rendimiento. Tiene impacto tanto en la capacidad de retención de personas como en su contribución.
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo.- Actualmente los temas de interés están centrados en los efectos de los accidentes laborales y enfermedades, así como en los factores de riesgo social y psicológico.

- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos. Pone de relieve a la persona como uno de los factores determinantes de la competitividad.

#### **4.1.1. Objetivos principales de los Recursos humanos.**

Siguiendo a Dolan, et al., (2003), existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

1. Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar y adquirir las competencias necesarias para la organización.
2. Retener a los empleados deseables.
3. Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
4. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Interpretando a Chiavenato (2009), la función principal de la gestión de los recursos humanos es permitir la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos y la misión de la organización y los individuales.

Subrayo de éste concepto que al tiempo que la organización alcance sus objetivos, las personas deberán alcanzar los suyos, lo cual contribuye a tener personas satisfechas que a su vez dará pauta a cumplir con el siguiente objetivo.

***Aumentar la auto actualización y satisfacción de las personas en el trabajo.*** Al cumplir con este objetivo se mejorará la productividad<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup>Sin embargo, habría que considerar que el autor también apunta que “las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas, pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas”, lo que a mí parecer es la falta de honestidad que suele existir como una de las problemáticas. En Efectivale uno de los valores más importantes es precisamente la honestidad, dado que el servicio ofrecido son valores (vales y dispersiones en tarjeta); sin embargo, pese al costo que le resulta a la organización contratar personal de confianza y filtrar a los que se piensa pueden ser más confiables, no siempre se cumple la regla. Por supuesto que conlleva una fuerte carga de ausencia de valores y es un asunto delicado para las decisiones que se deberían tomar en conjunto, líderes y Recursos humanos, ya que al interior de la empresa se rumoraba que había

**Proporcionar competitividad a la organización.** Implica saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y competencias de la fuerza de trabajo en beneficio de los stakeholders.

**Procurar que las personas estén bien entrenadas y motivadas así como desarrollar y mantener la calidad de vida en trabajo.** Se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de la administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.

**Administrar e impulsar el cambio.** Los cambios traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones y saber lidiar con esto requiere nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones.

**Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.** Es evidente que tanto la ética como el comportamiento que se espera dentro de las organizaciones vienen de las personas como principales actores y en suma de la organización, pero más allá de éstas expectativas está el papel que hace un departamento de recursos humanos para que se cumpla con lo previsto.

**Construir la mejor empresa y el mejor equipo.** Además de cuidar a las personas, hay que cuidar también el contexto donde se trabaja, pues como bien apunta Chiavenato (2009):

*El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:*

Talentos: Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante [...] para lo

---

robos, por ejemplo, de equipo electrónico u otras herramientas de trabajo, información, alteración de facturas e insumos que provee la empresa a los empleados (papelería, servicio de cafetería etc.); éstos eran difícil de comprobar y que a mi juicio recobra relevancia cuando se hacen en complicidad, pues ya no es uno o dos, son grupos que planean para la ejecución del robo, valga su insatisfacción en el trabajo.

cual debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

Contexto: Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Se determina por tres aspectos:

- a) *Una arquitectura organizacional con un diseño flexible e integrador* que facilite el contacto y la comunicación de las personas.
- b) *Una cultura organizacional democrática y participativa* que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo.
- c) *Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching*, con descentralización del poder, delegación y atribución de las facultades (empowerment) (Chiavenato, 2009: 52-55).

En estos objetivos se percibe la responsabilidad que tienen tanto el líder de recursos humanos como su equipo al intervenir en las problemáticas de la organización, más aun, en la educación que se promoverá en ésta para lograr los fines propuestos; por otro lado está también el perfil de este grupo de trabajo que deberá inclinarse a lo social y tener la sensibilidad que se necesita para trabajar con personas, sin perder de vista que el ser humano es impredecible e indivisible, pero también es con quién se puede entablar una conversación e indagar en su experiencia conocimientos insospechados para en conjunto resolver los malestares de la organización que aprende.

#### **4.1.2. El Factor humano.**

Peter Drucker ha sido uno de los principales gestores del valor conferido a las personas dentro de una empresa; Valhondo (2003) afirma que Drucker acuña el término “**trabajador del conocimiento**” por primera vez en su libro Landmarks of tomorrow en 1959, diciendo que:

Los trabajadores del conocimiento son individuos que dan más valor a los productos y servicios de una compañía aplicando su conocimiento.

Ya para 1966 en su obra *The effective executive* complementa:

Cada trabajador del conocimiento en una organización, es un ejecutivo si, en virtud de su posición o conocimiento, es responsable de una contribución que afecte a la capacidad de la organización para realizar y obtener los resultados, para lo cual requiere de conocimientos teóricos previos.

Y en *The new realities* (1989) da un énfasis especial a este aspecto:

Cuando más se basa una institución en el conocimiento, tanto más depende de la voluntad de los individuos de responsabilizarse de su contribución al conjunto, de entender los objetivos, valores y el papel de los demás, y por hacerse entender por otros profesionales de la organización.

Valhondo (2003) continúa diciendo que según Drucker, los trabajadores del conocimiento deben considerarse como un **activo fijo** de la empresa y como tal deben de cuidarse en lugar de controlarse, así, el papel del directivo es esencial en cuanto deberá crear un ambiente de trabajo donde estos trabajadores puedan desarrollar su creatividad y se les juzgará por la calidad de su trabajo.

A mi juicio, sostenerse profesional con calidad, cualquiera que fuera el campo de conocimiento, implica una corresponsabilidad de decisiones y acciones con otros colegas, aun cuando estás fueran equivocadas –y mucho se velaría para no ser así–, profesionalmente tendría que haber pautado para otra solución y continuar resolviendo en conjunto, pues el simple hecho de soportar ciertos conocimientos teóricos prescindibles para decidir y hacer, ya trae consigo una carga social en donde las expectativas de los otros –que no tienen esos conocimientos teóricos– son de confianza e imitación; en otras palabras, dar un veredicto sobre “X” por el simple hecho de conocer a “X” te coloca en un nivel superior de responsabilidad frente a quienes son espectadores y pasivos frente al problema.



En resumen, los puntos clave que determinan a los trabajadores del conocimiento son (Valhondo, 2003: 33):

1. Son trabajadores que se gestionan a sí mismos. Necesitan tener autonomía.
2. La innovación continua debe ser parte de su trabajo<sup>48</sup>.
3. Necesitan formación y aprendizaje continuo.
4. Su productividad no se basa tanto en la cantidad como en la calidad.
5. Han de tratarse como un activo en lugar de un coste.

En su libro *Managing for the future* (1992) Drucker expresa que la productividad de estos nuevos empleados será el mayor y más duro cambio al que se enfrenten los empresarios desde hace décadas (Valhondo, 2003: 32).

Pese a que las expresiones de Drucker respecto a la persona son desde hace más de cinco décadas, en la actualidad no han perdido vigencia aun interpretándolas en este contexto competitivo, pues al parecer en las empresas sigue existiendo pasividad en las personas como en los tiempos de la administración científica.

No obstante, hoy, la educación formal ha cobrado relevancia más que en tiempos anteriores, veamos:

---

<sup>48</sup>En el trabajo cotidiano se presentan propuestas de cambio como una vía para resolver problemas y está por demás decir que en la solución de éstos se deben involucrar todos de alguna manera, cayendo la responsabilidad en líderes y estaf, y no es válido que se tome un papel pasivo o remitirse a seguir indicaciones, pues para quien aporta puede llegar a ser frustrante, se debe buscar el valor de dialogar y analizar para complementar ideas.

Las universidades compiten hoy día dentro y fuera de los límites nacionales tanto en captar estudiantes como en obtener fondos, en investigación y en gozar de la mejor reputación dentro del ámbito social [...].

La educación superior se ha internacionalizado gracias a los viajes de estudios de los alumnos, al mismo tiempo que los encargados de impartir esa educación se “exportan” a sí mismos mediante el internet, satélites de radiodifusión videoconferencias, etc., (Teare, *et al.*, 2002: 22).

Aunado a ello las exigencias de los alumnos también han cambiado, hoy en día hay una preocupación mayor por su educación continua que por la sola obtención de un título; el factor humano que toca a las puertas de una organización sabe que en su ramo –cualquiera que fuere- hay más competencia que antes, que no vale tanto de que universidad se egresa como la formación que se tiene gracias a su experiencia laboral y los cursos, diplomados o seminarios que ha tomado y haber puesto en práctica los conocimientos adquiridos en sus trabajos anteriores resolviendo diferentes tipos de problemas, además, el crecimiento personal que se espera escuchar de éstos tiene que estar enfocado también hacia su vida cotidiana.

Nótese que hay una brecha, entre el conocimiento adquirido y tipificado en las escuelas y las habilidades para aplicarlo en lo cotidiano; porque no es lo mismo conocer que hacer, experimentar, decaer y volver a construir.

El factor humano al cual hago alusión es más bien una persona que sabe integrar sus competencias, que sabe convivir y compartir con los demás, que se dirige con transparencia y genera confianza en el grupo, que tiene conciencia de lo que hace y las repercusiones que puede tener y que al ejecutar estará presente para soportar ventajas o desventajas que devengan. Apoyando la noción de Teare (2002) quien apunta que:

El futuro será de quienes puedan adquirir y aplicar los conocimientos y capacidades que el nuevo mercado global va a exigir para la vida laboral del

futuro. Los trabajadores mejor preparados –lo que se ha dado en llamar “analistas simbólicos”– tendrán que ponerse constantemente al día en sus conocimientos, habilidades y competencias (Teare, *et al.*, 2002: 22).

Por otro lado, Valhondo (2003) menciona que existe un consenso entre los líderes de las grandes empresas en que es esencial atraer, retener y desarrollar talento para crear valor y crecer conscientemente:

Frente a la planificación, el control y la jerarquía, características de la economía industrial, la ventaja competitiva reside hoy en los empleados con talento, la lealtad de los clientes y el manejo de relaciones complejas con proveedores, socios, medios, instituciones etc., [...]. Para adaptarse a la economía del conocimiento, las empresas han de cambiar el modo de contratar y formar a los trabajadores, buscando nuevas actitudes en ellos (Valhondo, 2003: 135).

Actualmente los valores que busca una organización en crecimiento están en las competencias de las personas, específicamente, en las capacidades que conforman la inteligencia emocional. Hoy sabemos que la inteligencia emocional garantiza de alguna manera los comportamientos y cultura adecuados para generar conocimiento desde el uso adecuado de las tecnologías hasta las relaciones con los clientes y el mercado. De esta inteligencia depende que las organizaciones tengan la posibilidad de transformarse en una Organización inteligente.

Goleman postula en su libro *La inteligencia emocional* que podemos encontrar personas con un C.I. (Coeficiente intelectual) muy elevado pero cuyas decisiones laborales son desastrosas.

En estudios de correlación del C.I. con el éxito laboral, se ha comprobado que el C.I. parece aportar tan sólo un 20% de los factores determinantes del éxito. Sin embargo, existe una clara evidencia de que las personas que gobiernan adecuadamente sus sentimientos, y saben interpretar y relacionarse efectivamente con los demás, disfrutan de una situación ventajosa en la

comprensión de las reglas tácitas que gobiernan el éxito en el seno de una organización (Valhondo, 2003: 136).

Mucho se habla de la tolerancia a la diversidad y el cambio apelando a las habilidades sociales que conlleva, pero en la mayoría de las organizaciones ¿qué se hace realmente para ejecutarlo? Porque humanamente no es fácil dirigir u orientar a personas que no tienen satisfacción personal y gusto por su trabajo, dominio de sus hábitos mentales, lo cual es determinante para elevar la productividad; sin embargo, es paradójico saber que es justo lo que se busca en el talento de las personas. Porque, reitero, en este ejemplo no basta con conocer las mejores técnicas de manejo de personal si no se sabe poner en práctica y lograr resultados favorables para la organización, una organización que deja de ser de unos cuantos para convertirse en la organización de todos, o bien, todos son la organización. Y es aquí, donde a mi juicio cabe el cambio de “conocer” a “aprender” siendo competente, por lo que el aprendizaje en definitiva recobra otro sentido al que usualmente aplicamos como simple adquisición de conocimientos.

Así, nuevos modelos de administrar surgen poco a poco pero sin detenerse en un contexto globalizado que impacta en los negocios y organizaciones; los intelectuales modernos han hecho grandes esfuerzos por compartir su pensamiento –lo que se agradece sobremanera-, mediante teorías que priorizan a la persona, al conocimiento individual y la habilidad por compartirlo e integrarlo para un fin común, todo ello en una dinámica constante que va al día; sin embargo, es posible que estas teorías estén siendo enseñadas principalmente en un sector, y con ello se explica porque el cambio por el que deberíamos apostar va tardío y lento. No obstante, no solo se trata de conocer, sino de querer hacerlo.

La percepción de la persona es muy importante y por eso hay que ocuparse de ella diariamente, pues como ya lo mencione, es la única con la que se puede establecer un dialogo real para saber por dónde vamos y que más podemos hacer para mejorar –por supuesto que me refiero a todos los niveles de la organización-. Pues hoy en día, no es gratis que la Psicología organizacional contemple

conceptos de motivación positiva como: el *engagement* y el *flow* como aspectos determinantes del comportamiento humano<sup>49</sup>.

Se entiende por *engagement* un estado afectivo positivo, relativamente persistente de plenitud que es caracterizado por el “vigor”, la “dedicación” y la “absorción” o concentración en el trabajo<sup>50</sup>. [...] si analizamos sus componentes, advertimos que responde a la descripción de un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos.

[...] El *flow*, se refiere a un estado relativamente estable y duradero de tareas o aspectos concretos del trabajo y es más breve temporalmente. [...] Es una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando una persona está motivada y capacitada para realizar una actividad por la que se siente desafiada<sup>51</sup> (Palací, coord., 2008: 360-361).

Rebecca Hasting, Gerente en línea de la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos en Estados Unidos señala que: de acuerdo con el índice de Arraigo al Trabajo de Empleados de Randstand, revelado el 13 de septiembre de 2011; 78% de los más de 4,400 empleados entrevistados en línea en marzo y junio del 2011, reporta que los colaboradores se sienten inspirados por dar lo mejor de sí en el trabajo, mientras que el 76% están orgullosos de trabajar para sus empresas y el 66% disfruta de ir a trabajar cada día. Mejor aún, 60% de ellos, dijo que no consideraría aceptar una encuesta de trabajo en los próximos seis meses. Los

---

<sup>49</sup> Estos términos no han sido traducidos a sus homólogos en español ya que por la complejidad de los estados a los que se refieren no es posible definirlos con una única palabra. Sus antecedentes podemos situarlos en las teorías de la motivación formuladas en las décadas de los 50 y 60, sobre todo de la de Maslow. Pero han sido recientemente cuando han adquirido identidad propia (Marisa Salanova, *et al.*, *Psicología organizacional positiva*, cit. en Palací, 2008: 360).

<sup>50</sup> Concretamente el vigor se refiere a los altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, la voluntad y predisposición de invertir esfuerzos y la persistencia, incluso ante las dificultades. La dedicación se asocia al entusiasmo, estar orgulloso e inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío. La absorción, es caracterizada por un estado de concentración, de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente y uno tiene dificultades para desligarse del trabajo.

<sup>51</sup>Chen, Wigand y Nilan (1999), consideran que la experiencia del flow se caracteriza por tres dimensiones principales: 1. Una serie de antecedentes que se refieren a las percepciones de metas y retos claros, de *feed-back* inmediato y la oportunidad de actuar percibiendo capacidades y habilidades ajustadas para la acción, 2. La experiencia caracterizada por la fusión entre conocimientos y acción, concentración y alto sentido de control; finalmente, 3. los efectos que consisten en pérdida de la conciencia de sí mismo y distorsión temporal.

empleados encuestados, fueron clasificados de acuerdo con el nivel de *engagement* reportado: 31% se ubicó en el segmento de bajo nivel de *engagement*, mientras que el 33% se considera moderadamente comprometido y 37% se conceptualiza como altamente comprometido.

Los datos anteriores nos hacen suponer que, aunque el estudio no es en nuestro contexto, cabe la posibilidad de que también aquí se pudiera generalizar esta información, dado que una respuesta común que se obtuvo del clima laboral aplicado en Julio de 2012 en Efectivale asienta que: las personas se sentían satisfechas con sus logros en la organización así como altamente comprometidas en su trabajo; sin embargo, derivado del momento que se estaba viviendo en la empresa, una amenaza que asediaba la motivación de las personas era el recorte de personal, por lo que a diferencia del estudio en Estados Unidos, éstos sí aceptarían una propuesta laboral externa, obviamente.

Siguiendo el estudio, Eileen Habelow, Vicepresidente Senior de Desarrollo Organizacional de Randstand, opina al respecto: “Si una organización va a poder competir y ser rentable en esta economía, debe en primer lugar cuidar a esos empleados indispensables. Estas personas de alto nivel son demasiado valiosas para perderlas”. Por lo que es de vital importancia estar atentos a las señales que nos indican cuándo estas personas buscan salirse de la empresa.

En Efectivale, los líderes tenían una “deuda”, con la motivación de sus equipos en ese momento crucial. No obstante, los líderes también son personas y, aunque se espere de ellos otras competencias respecto a sus subordinados, son punta de lanza para empezar a movilizar a la organización mediante su satisfacción con el trabajo.

#### 4.1.2.1. La expectativa de un líder en la Organización que Aprende.

Es claro que contribuir a la construcción del futuro de la organización depende de todos, empezando por los líderes, quienes formularán las estrategias y serán los responsables también de difundirlas para fomentar el aprendizaje colectivo, el cual partirá además de la motivación personal y voluntad de cada persona como de las estrategias que los líderes decidan ejecutar al unísono en la organización.

En palabras de Fernández Aguado (2004) entendemos el valor de las personas y declinamos la autoridad frente a su voluntad:

Hoy reclamamos, quizá más que en tiempos precedentes la presencia de autoridad. Es decir, necesitamos ser orientados por modelos que convoquen nuestros mejores deseos, estamos un tanto hastiados de una desnuda obediencia, porque no queda más remedio. Quizá no hay alternativas en el corto plazo, si uno quiere seguir percibiendo un sueldo, pero la aspiración de la persona -el entorno en el que da lo mejor de sí misma- es aquel en el que su iniciativa, creatividad y lealtad, son solicitadas de forma apropiada (Javier Fernández, "Desaprendizaje organizativo a la luz del will management<sup>52</sup>", cit. en Casado (Coord.), 2004: 58-59)

Por ejemplo, él dice **la persona**, no dice el trabajador, el obrero, el empleado, el ingeniero, y habla de su aspiración, es decir, de lo que desea y que aún no tiene en el entorno en el que da lo mejor de sí misma, es evidente que en su lugar de trabajo... ¿cómo saber si aun cuando las cosas no le salen bien a alguien eso es lo mejor que puede dar? sin subestimar, tal vez le falta apoyo u orientación de una visión superior para mejorar en su trabajo. Nótese también que habla de una orientación, no de una autocracia.

En ocasiones pensar que el vendedor, por citar un puesto, no vende, no es aceptable, si para eso fue contratado, entonces se cuestionaría ¿a quién se

---

<sup>52</sup>Will Management se refiere, en palabras del autor, a la gestión de la voluntad de las organizaciones.

contrató para vender? o ¿qué está haciendo el líder para que sí suceda?; de alguna manera no estamos funcionando como un equipo y con todo y que pretendemos unir nuestros conocimientos profesionalmente para algo en común nos falta verdadera voluntad para hacerlo mejor.

Haciendo eco del autor, menciona verbos clave como: “**iniciativa, creatividad y lealtad**”, los cuales, reitero, se encuentran en la buena voluntad de las personas, en su razón de querer y esforzarse un poco más de la cuenta, porque muchas veces ese tipo de alicientes no los inspira cualquier líder, o bien, simplemente somos diferentes, estamos “acostumbrados” a trabajar de manera diferente y la importancia del equipo y que el líder debe saber, radica precisamente en conjugar esa diferencia, tal vez alguien estile tomar la iniciativa, otro sea más creativo, alguien más, sea organizado y metódico para estructurar, en fin, diversas características que se deben de **unificar** para algo común.

No obstante, así como el adulto es el protagonista principal de su aprendizaje, también debería ser el autor principal para permanecer dentro de una organización, no podemos “culpar” totalmente al líder de los desaciertos del área que dirige –tampoco lo justificó- pero en gran parte depende dela misma persona que se le asigne nuevas funciones o moverlo de su puesto, aunque sí esto no es comprendido así –y mucho depende de la resiliencia<sup>53</sup> del mismo sujeto-, hay poca probabilidad de que éste no sea afectado.

Senge (2012) comprende al líder de la Organización que Aprende como diseñador, mayordomo y maestro. Diseñador como la persona de mayor influencia en su “buque” pues él sabe cómo lo construyó y puede capacitar a las personas a bordo para producir resultados que interesen en verdad a la gente, lo que en particular le pueden producir recompensas más duraderas que el poder o los elogios que reciben los líderes tradicionales, en la Organización, su tarea incluye las políticas, estrategias y “sistemas” de la misma. El diseño es, por naturaleza,

---

<sup>53</sup> La resiliencia, tal como la define La Real Academia Española, es la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.



una ciencia integradora porque el *diseño requiere lograr que algo funcione en la práctica* –dice Senge-.

Como mayordomo en el sentido de que el líder percibe un propósito profundo detrás de su visión, a lo que se le denomina “historia de propósito”, un “gran patrón de devenir” que otorga significado singular a sus aspiraciones personales y a sus esperanzas para la organización.

La historia de propósito del líder es tanto personal como universal. Define el trabajo de una vida. Ennoblecen sus esfuerzos, pero deja una vena de humildad que le impide tomar sus éxitos o fracasos demasiado en serio. Otorga profundidad a su visión, crea un horizonte más amplio donde sus sueños y metas responsables destacan como hitos en una travesía más larga. [...] El poder de la “historia de propósito”: brinda un conjunto integrador de ideas que infunde significado a todos los aspectos de la labor del líder. A partir de esta historia de propósito o destino, el líder desarrolla una singular relación con su visión personal. Se transforma en mayordomo de la visión (Senge, 2012: 418-419).

El líder como maestro es, tanto es responsable de definir la realidad. Gran parte de la influencia del líder radica en ayudar a la gente a ver la realidad de modo más preciso, penetrante y por tanto potenciador. La realidad que ven los líderes están en cuatro niveles: hechos, estructuras de conducta, estructuras sistémicas y una historia de propósito y ayudan a la gente a encararla en los cuatro niveles pero enfatizando el propósito y la estructura sistémica. “Enseñan” a la gente de toda la organización a imitarlos. Por supuesto que eso trasciende más que la sola motivación.

También existen otras alternativas para asegurar la lealtad de los empleados en las organizaciones; por ejemplo, Max Messer, presidente del consejo de Accountemps y autor de *“Motivating Employees for Dummies”* en una declaración revela que: Los negocios que reconocen y abordan las preocupaciones de su

personal durante el periodo de recuperación pueden inculcar lealtad a largo plazo<sup>54</sup>.

De acuerdo con Accountemps, es muy probable que los empleadores “suban” la moral de los empleados si los primeros:

- ✓ Se aseguran de que los empleados tienen el apoyo y las herramientas necesarias para ser exitosos.
- ✓ Comunican a tiempo, aun cuando esto signifique reservar tiempo para una respuesta posterior. “Tenga una política de puertas abiertas para contestar a las preguntas del personal”, sugirió Accountemps.
- ✓ Alientan al personal a ser creativo; “Si no puede implementar una iniciativa que ha sido propuesta, explique por qué e informe a su equipo que valora su propuesta”, dijo Accountemps.
- ✓ Reconocen a sus empleados por sus contribuciones al éxito de la empresa.

Sin embargo, pueden “bajar” la moral si aplican otro tipo de conductas:

- ✗ Actúan de forma tal que hacen suponer que los empleados tienen mucha suerte en tener un trabajo.
- ✗ No contestan los correos de voz ni correos electrónicos a tiempo.
- ✗ Ignoran rumores acerca del negocio.
- ✗ Crean una zona del “NO” donde las ideas se debilitan por falta de apoyo.
- ✗ No reconocen los logros del personal.

Kelleher (2010), agrega otras nociones para estimular a los empleados:

---

<sup>54</sup> Considero que en nuestra cultura, el mexicano suele ser agradecido cuando le demuestran apoyo o interés en los momentos críticos de su vida; por lo que “inculcar lealtad” al menos en nuestro país, es una ventaja que tienen las empresas extranjeras.

- Unan los esfuerzos de engagement al alto desempeño. “Lo último que usted quiere es un equipo de empleados satisfechos pero con bajo desempeño”.
- Comiencen por el nivel más alto. De acuerdo con Kelleher: “Los líderes deben demostrar apoyo para formar una cultura entusiasta, viviendo ellos mismos los valores de la compañía. Los líderes tienen grandes sombras y los empleados mantienen una estrecha vigilancia sobre lo que hacen”.
- Impliquen y capaciten a los dirigentes de primera línea. Los estudios demuestran que cuando un gerente es poco entusiasta, sus subordinados tienen una probabilidad cuatro veces mayor a ser desapegados, que cuando el gerente está implicado.
- Generen mecanismos de retroalimentación. Pregunten a los empleados lo que piensan y comprueben el “pulso” de la organización con regularidad. Se sugiere utilizar herramientas tales como estudios de *engagement* de empleados.
- Refuercen y recompensen el buen comportamiento. Las recompensas deben estar ligadas a los resultados que persigue la organización.

Lo anterior, apunta a ser tomado en consideración para su ejecución, tanto por el departamento de Recursos humanos como para todos los líderes de la organización; pues esta propuesta sostiene que si estos dos agentes (recursos humanos y líderes) trabajan juntos, suman competencias para lograr llevar a la organización por el camino más coherente de éxito; es necesario abrir la posibilidad al cambio de paradigmas.

#### **4.2. La importancia de los Recursos humanos en una Organización que Aprende.**

Estamos claros que sólo las personas aprenden, y al ser parte de una organización ésta se determina con el valor de organización que aprende; es

decir, **el intelecto es exclusivo de las personas** y sólo con las personas y su voluntad de aportar sus competencias, se logra el éxito en la organización.

Chiavenato (2009), confiere a la administración moderna de los recursos humanos *un valor específico a **las personas*** como aspecto fundamental de ésta:

1. Como seres humanos.- Como individuos con personalidad propia, diferentes entre sí, con un historial personal, particular y diferenciado, poseedores de conocimientos, habilidades y competencias.
2. Como activadores de los recursos de la organización.- Como agentes indispensables para impulsar y dinamizar a la organización y dotarla de talento para su constante renovación y competitividad.
3. Como asociadas de la organización.- Se destaca el carácter de reciprocidad, el cual alude a la inversión que hacen las personas de esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos etc., para conducir a la organización a la excelencia y el éxito a cambio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión se justifica si produce un rendimiento razonable.
4. Como talentos proveedores de competencias.- Sólo las personas son elementos vivos portadores de competencias para el éxito de la organización; las máquinas y la tecnología puede equipararse con los competidores, pero la construcción de competencias similares a la de los competidores lleva tiempo, maduración y aprendizaje.
5. Como el capital humano de la organización.- Como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia al negocio.

Como ya lo he mencionado, la persona es el autor principal del cambio en una organización que aprende, el soporte de los líderes integrados es eminente para esta acción, ya que por un lado deberán colocarse un paso adelante de las expectativas de las personas para crear el contexto organizacional pertinente, anticipando los medios y junto con las personas lograr en el entorno las facilidades

para competir, apoyándose de procesos viables en rentabilidad y productividad, abastecimiento de tecnología necesaria, dirigiendo y motivando a la gente por las vías de la comunicación, tolerancia y respeto para una armoniosa convivencia; si existen éstas condiciones, es mayor la posibilidad de que las personas crezcan en el grupo, pues haciendo referencia al carácter de reciprocidad ya mencionado, hoy sabemos que las personas buscan en las organizaciones además de crecimiento y desarrollo, aprendizaje, así, invierten conocimientos tácitos y explícitos a cambio de los mismos con el valor agregado de **reaprendizaje**; y por otro lado, los líderes deberán auto motivarse, actualizarse y alimentar continuamente su espíritu en su concordia personal con la visión y misión del negocio; ya que su impacto – se espera que sea preferentemente positivo– tiende a multiplicarse en toda la organización.

#### **4.3. Cinco alternativas de cambio hacia la Organización que Aprende.**

Cuando se incitan cambios trascendentes en las organizaciones, es relevante el análisis constante y visualizar un plan para intervenir, tanto con la gente como en los procesos, tener presente costos y tiempo de ejecución, ya que uno de los objetivos de la planificación es prever incidencias que pudieran resultar en el proceso y, de presentarse, haber estudiado algunas acciones que pudieran solucionarlas.

Cabe decir que la mayoría de las veces lo planeado no se cumple en su totalidad; sin embargo, el simple hecho de haberlo pensado nos coloca en un plano de ventaja, que entre otras cosas es lo que se pretende lograr con esta propuesta de acción: Tener alternativas para la reestructuración de los procesos que afecten directamente el aprendizaje de las personas, así como adaptar los cambios de la manera más pertinente, evitando en medida de lo posible un clima laboral desfavorable que amenace el crecimiento económico, educativo y cultural de la organización, para este caso, Efectivale.

Específicamente, estas cinco alternativas: *Reestructura del área de Capacitación, Integración de los líderes, Socialización y concientización, Expansión del aprendizaje mediante el intercambio laboral de puestos clave y, Trabajo en equipo: Mesas de trabajo*, oscilan en el ámbito educativo y pretenden promover a la empresa Efectivale hacia una Organización que Aprende, que al contar con el apoyo de todos los involucrados se puede implementar en un periodo de tres meses aproximadamente, sin dejar de lado el seguimiento constante para cada una de las alternativas hasta convertirlas en un hábito para el aprendizaje organizacional, en la premisa de que las personas son el factor más importante de la organización; por lo tanto, la importancia y trato que se les dé a éstas por parte de los líderes y la gestión de los Recursos humanos será el principio del éxito o del fracaso.

Precisamente por esta “susceptibilidad” a la que todos estamos expuestos al interior de una Organización, es una de las razones principales para intervenir constantemente en las experiencias laborales, derivadas de los conocimientos, habilidades y actitudes, guiando procesos sistemáticos, en los que la dirección de éstos sea operada por profesionales competentes y que tengan la sensibilidad de tomar decisiones sobre otras personas en beneficio de la mayoría.

Son alternativas viables, prácticas y con muy bajo costo comparado con lo que pudieran reeditar; lo que se requiere para operarlas es el tacto de saber manejar a los grupos de trabajo, la aprobación y buena voluntad de líderes y por supuesto, la presencia interna de un departamento de Recursos humanos como estrategia educativa para la organización.

A continuación se plantea el desarrollo de las mismas, las adecuaciones a éstas dependerá de la aceptación y aportaciones de la gente en la cual pueden impactar, es decir, toda la organización.

### 4.3.1. Reestructura del área de Capacitación.

La importancia que tiene el ejercicio de la capacitación para la organización radica en que a través de ésta se puede alcanzar el nivel de desempeño que se desee.

1. Como aportación principal a la estrategia organizacional, el área de capacitación tiene que ser reestructurada de la siguiente manera:

Cantidad	Posición	Funciones principales
1	Líder de equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseño de estrategias, orientar y retroalimentar todas las prácticas de desarrollo organizacional.</li><li>▪ Calcular y administrar el presupuesto para la capacitación.</li><li>▪ Gestionar los planes y programas de capacitación ante la STPS y al interior de los departamentos.</li><li>▪ Reportar resultados.</li></ul>
3	Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elaboración y ejecución del proceso de la capacitación con impacto en toda la organización. <i>Nota:</i> Cabe mencionar que cada uno tendrá un perfil específico: 1. Área de ventas y Desarrollo humano, 2. Tecnologías de la información y 3. Ingeniería industrial.</li><li>▪ Elaboración y seguimiento de los planes de carrera<sup>55</sup>.</li></ul>
1	Diseñador web y gráfico	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseñar programas de capacitación audiovisuales para la web.</li><li>▪ Elaboración y diseño de un boletín de información mensual.</li><li>▪ Mantenimiento de una red de comunicación por internet internamente y al exterior, en esta última, para obtener cursos y programas de capacitación que puedan ser asistidos por esta vía para toda la organización.</li></ul>

<sup>55</sup> Se trata de formar un equipo que domine y comparta conocimientos para potenciar las prácticas en el área. Sería contradictorio pensar en “especializaciones” solo por el hecho de ser. De igual manera, es necesario bajar los costos de capacitación al interior de la república ya que no pueden seguir quedándose en el rezago de los beneficios que la capacitación comprende.

1	Analista de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración del inventario de talento</li> <li>▪ Administración de la estructura organizacional (diseño de descriptores de puestos, perfiles y organigramas).</li> <li>▪ Apoyo administrativo.</li> </ul>
---	--------------------------	---

2. La propuesta considera integrar un grupo de facilitadores al interior de las áreas, nombrados Instructores Internos, personas que sin perder su posición actual, tengan las competencias para desarrollarlos en la capacitación y de esta manera puedan trabajar en equipo con el área tutelar respecto a temas específicos de su puesto; por ejemplo, contabilidad, tesorería, etc.

3. Dado que el conocimiento es efímero, es preciso mantener actualizados a todos los miembros de ésta área. En consecuencia habría un *Programa de intercambio y asistencia* a:

- Otras organizaciones que estén interesadas en compartir sus prácticas al respecto de la capacitación que actualmente se está gestando (hoy en día existen grupos muy avanzados al respecto y con excelentes resultados de aprendizaje, por ejemplo, INTERCAP).
- Expos, conferencias sobre Capital humano.

4. En la realidad del cambio, es importante y urgente diseñar un *Programa de transición* con impacto en toda la organización, que comprenda temas como:

- Trascendencia de la cultura organizacional en empresas con éxito.
- Revolucionando mi espíritu trabajando con uno más.
- Creación de paradigmas nuevos para el cambio.
- Fabricación de lazos de confianza en el equipo.



- Habilidades sociales, inteligencia emocional, integración de equipos de alto desempeño, creando valor en mi labor, etc.

#### **4.3.2. Conjugando esfuerzos: Integración de los líderes.**

Hay tres razones importantes por las que se propone ésta alternativa:

1. Dado que el rol de los líderes es muy importante para el cambio fructífero y duradero de la organización, es menester que éstos posean un carácter integrador y motivacional.
  2. El cambio se podrá llevar a cabo cuando la cúpula de la organización decida sumarse al bienestar común, cuando haya una consideración para trabajar de la mano con el departamento de Recursos humanos y se formen lazos entre los líderes “nuevos” y los de antaño y,
  3. Dado que educar comprende al ser humano como bio-psico-social y espiritual, las dos prácticas que a continuación se propone más que un gasto es una inversión a corto y mediano plazo.
- a) La integración de los líderes se podrá hacer mediante un programa de capacitación fuera de la organización – y es indispensable que sea fuera de la organización-; con una duración de una semana aproximadamente, instalándolos en un centro que comprenda aulas, zonas al aire libre y de recreación.

Las sesiones deberán fomentar su aprendizaje en:

- El manejo y optimización de sus puestos.
- Actualización y conocimiento de las prácticas organizacionales de otras empresas.
- Integración: experiencias emotivas al aire libre y dinámicas de grupo, convivencias nocturnas, salidas a un lugar de excursión.

- Incluso se deberá considerar un tiempo determinado para el descanso libre e individual si así lo desean.

Mediante esta experiencia se pretende que se conozcan, que se integren al mismo tiempo que se les da herramientas para sumar las competencias de su puesto lo mejor posible.

b) La segunda práctica corresponde a comprometer a este grupo con su educación continua, a través del financiamiento de un posgrado.

Las políticas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales estarán diseñadas en conjunto (líderes y recursos humanos) pudiéndose contemplar a manera de beca periódicamente según el desempeño en la organización.

#### 4.3.3. **Socialización y concientización: Kick off y 5´S.**

Esta tercera alternativa tiene por objetivo integrar a las personas mediante dos prácticas: El Kick off (dinámicas matutinas) y un programa de 5´S.

La experiencia me dicta que los cambios sin información o con un manejo inadecuado de la misma pueden ser fatales para la Organización. Es por ello que **planear y comunicar mensajes** es imprescindible como ayuda para adaptarse lo antes posible e incluso poder manejar hasta los cambios más inesperados y difíciles a su favor; además de que es bueno ensayar qué, quién o quiénes y cómo se van a comunicar estos mensajes, para asegurar su efecto a un clima laboral aceptable y de mejora continua.

## a) Kick off

El kick off tiene como propósito que los colaboradores de la empresa conozcan su estructura y tengan un panorama mucho más amplio de las áreas con las que se colabora día con día, los cambios organizacionales y proyectos que hay continuamente formulándose, mediante **reuniones diarias**, con la finalidad de favorecer el clima laboral y propiciar un ambiente de *comunicación* y *compromiso* entre todos los colaboradores de la organización.

Los beneficios del programa de Kick off son:

- ✓ Generar pertenencia al equipo de trabajo.
- ✓ Proveer de energía al inicio del día.
- ✓ Fomentar la comunicación.
- ✓ Sincronizar a todos en la cultura de servicio y actividades diarias.
- ✓ Motivar, reconocer y fomentar el objetivo del área mediante una sesión amena y divertida que facilite la consecución de logros.

Logística del Programa:

- La dirección de las sesiones estará a cargo de todos los miembros del área de manera turnada.
- El gerente del área debe dirigir mínimo el 20% de las reuniones iniciales.
- Se sugiere hablar de: Bienvenidas (a algún nuevo colaborador), desarrollo o tema (resultados de algún departamento o área o algún valor de la empresa) y reconocimiento (a los logros de algún compañero o área).
- El área de capacitación también podrá fungir eventualmente como moderador aportando además dinámicas de grupo según el tema a tratar.
- El tiempo en que se desarrollará es de 5 a 10 minutos, nunca debe exceder a 15 minutos. Y se podrá ejecutar antes de iniciar las labores de todas las áreas.

- Participan todas las áreas presentes al inicio del día, alternándose diariamente para no exceder a 25 participantes.

## **b) Programa 5´S**

Dadas las condiciones de la infraestructura del inmueble: poca luz y ventilación, espacios reducidos, pasillos largos en forma de laberinto para trasladarse de un área a otra, existencia de puertas exclusas y bóveda de valores, aunado a que la zona donde se ubica el edificio es considerada por las autoridades de Protección civil como zona de alto riesgo en caso sismo, es prescindible que la comunidad Efectivale aplique la metodología 5´S en sus áreas de trabajo para mantener un ambiente limpio y confortable propicio para las condiciones de orden físico y mental.

Este programa contribuye a:

- El aumento de productividad agilizando las tareas operativas.
- Ahorro de tiempo cuando se tiene en orden y a la mano las herramientas de trabajo cotidianas.
- Disminución de accidentes de trabajo si se conservan las áreas libres de artefactos que pudieran entorpecer los traslados.
- Habituarse a las personas a clasificar desperdicios (basura) y mejorar el medio ambiente.
- Genera armonía y vista agradable al impacto, entre otros.

Logística del Programa:

- El área de capacitación adecuará el curso “Mi área predilecta para trabajar (programa 5´S)”, el cual podrá ser impartido a toda la organización en un periodo no mayor a un mes.

- Una vez impartido el curso, se facilitará un manual de aplicación a todas las gerencias para que junto con el área de capacitación se dé seguimiento al cumplimiento de ésta técnica japonesa de mejora continua.
- Dado que lo que se pretende es formar hábitos efectivos de trabajo, en el proceso de inducción se mencionará las políticas de trabajo al respecto y, posteriormente se seguirán conformando grupos para tomar el curso completo al personal de nuevo ingreso.
- Se solicitará apoyo a las direcciones correspondientes para que se modifiquen los espacios de trabajo donde radique el mayor riesgo de accidentes de trabajo al mismo tiempo que se procuren áreas comunes al aire libre como un espacio necesario de desapego al trabajo.

#### **4.3.4. Expandiendo mi aprendizaje: Intercambio laboral de puestos clave.**

En el trabajo cotidiano de la organización que aprende ya no se puede “servir” verticalmente a la jerarquía, se debe operar horizontalmente en estructuras aplanadas y flexibles, se debe también difundir el conocimiento de todos los puestos, en especial de los puestos clave para el buen funcionamiento de la organización.

El objetivo de esta alternativa es estructurar posiciones multifuncionales especificando las competencias de cada uno, contribuyendo a dispersar el conocimiento de toda la organización al mismo tiempo que las personas enriquecen su formación y agilizan su movilidad a puestos consecutivos o laterales que sean de su interés, lo cual será posible a partir de las siguientes actividades.

Logística:

- Actualizar los procesos a través de un mapeo y análisis de los mismos para ajustar tiempos.

- Posteriormente se seleccionará a la gente adecuada para el intercambio de puesto al interior de las áreas en la premisa de expandir su aprendizaje y formarla competente en otra áreas de la organización. Lo anterior le dará la posibilidad de crecimiento personal y profesional.
- Se hará y publicará el programa de intercambio de puestos, enunciando las áreas involucradas, puestos, fechas y tiempo de estancia en el nuevo puesto, así como los objetivos que se deberán cumplir en la ejecución.
- Finalmente, se concentrará en un reporte los resultados obtenidos para sumarlo al inventario de talento y, visualizar a las personas que en un futuro podrán operar y aportar en otros puestos si esas fueran las necesidades de la organización o la aspiración de las personas.

#### **4.3.5. Trabajo en equipo: Mesas de trabajo.**

Esta alternativa parte de que una organización que aprende, no “atesora” el conocimiento si no que tiene la capacidad de recordar y de poner a disposición de todos sus miembros su conocimiento y experiencia colectiva.

Colocándonos un paso adelante de la capacitación impartida en el aula, el *aprendizaje colectivo* será la función principal de una mesa de trabajo, que de igual manera favorecerá a la administración del conocimiento en función de su divulgación y diálogo de las experiencias exitosas o difíciles de las personas.

Logística:

- Las mesas de trabajo se conformarán a partir de dos áreas de la misma dirección, y con temas previamente formulados.
- Previo al inicio de las rondas, el área de capacitación facilitará un taller referente a las mesas de trabajo; en él se verán temas como:
  - Trabajo en equipo y equipos de alto desempeño
  - ¿Qué es una mesa de trabajo?
  - Objetivos y funcionamiento

- Cómo establecer un diálogo responsable y constructivo.
  - La importancia de escuchar y aceptar las diferencias.
  - Cómo rescatar y sintetizar lo importante
  - La función de un moderador.
  - Técnicas para moderar una mesa de trabajo
  - Realización de la bitácora
  - Dinámicas de grupo que funcionan en una mesa de trabajo.
- Tanto líderes como el resto del equipo podrán intervenir con las propuestas de temas comunes y de interés general.
  - Los líderes podrán asistir de manera intermitente a cualquiera de las sesiones, procurando asistir por lo menos al 50% de éstas.
  - Habrá un moderador o moderadores para regular y llevar la bitácora de lo visto en la mesa.
  - El tiempo de la mesa de trabajo en promedio será de una hora (a reserva del tema) y podrá sesionarse dos veces a la semana.
  - El área de Capacitación está considerada para participar, además de llevar el control de lo visto en las mesas para que al término de una ronda, cierre con los puntos medulares.
  - Por ejemplo para una ronda de sesiones de la división comercial se sugieren los siguientes temas:

**.DIVISION COMERCIAL**

DEPARTAMENTOS	Ventas iniciativa privada	Ventas gobierno	Ventas administrativo	Atención a clientes	Telemarketing	Mercadotecnia	Gerencias regionales
Ventas iniciativa privada		Negociación de comisiones y cierre de ventas		Negociación de comisiones y cierre de ventas	Ventajas y beneficios de los productos.	Apertura de mercado y redes de prospección	Negociación de comisiones y cierre de ventas.
Ventas gobierno					Cierre de ventas por mayoreo.	Apertura de mercado y redes de prospección	Negociación de comisiones y cierre de ventas.
Ventas administrativo	Comisiones por venta y requisitos para altas de clientes.	Comisiones por venta y requisitos para altas de clientes.			Cartera de clientes pendientes por pagar.		Comisiones por venta y requisitos para altas de clientes.
Atención a clientes	FODA sobre el servicio al cliente	FODA sobre el servicio al cliente	FODA sobre el servicio al cliente		FODA sobre el servicio al cliente	FODA sobre el servicio al cliente	FODA sobre el servicio al cliente
Tele-marketing	Prospección y requisitos para dar de alta al cliente.	Prospección y requisitos para dar de alta al cliente.		Prospección y requisitos para dar de alta al cliente.		Apertura de mercado y redes de prospección	Prospección y requisitos para dar de alta al cliente.
Mercadotecnia		Análisis de ventajas y desventajas sobre las competencias.		Análisis de ventajas y desventajas sobre las competencias.	Análisis de ventajas y desventajas sobre las competencias.		Análisis de ventajas y desventajas sobre las competencias.
Gerencias regionales	Posición del mercado en el interior de la república	Posición del mercado en el interior de la república		Posición del mercado en el interior de la república	Posición del mercado en el interior de la república	Apertura de mercado y redes de prospección	



## Conclusiones.

Las conclusiones a las que se llegó comprenden tres ejes, conformados por viñetas que los explican. Veamos:

### 1. El valor de las personas en las organizaciones.

- La voluntad personal para el crecimiento individual.

Es urgente que como profesionales en el ramo educativo, pedagógico, administrativo, psicológico, industrial y afines, evolucionemos con toda nuestra voluntad hacia una Organización que Aprende; es un acierto para que la sociedad y su economía siga fluyendo y que su autor principal sea el ser humano, mediante sus competencias íntegras. En este tipo de Organización se deberá promover, además de los propósitos propios de la organización, el crecimiento individual de las personas como fin último de la Educación. De igual manera, si las personas no se educan hacia este fin, su voluntad de crecimiento puede verse amenazada por la rutina y estrés laboral. Es prescindible motivar la voluntad de las personas para mejorar constantemente.

- La integración, apoyo y esencia de los líderes.

Si bien es cierto que se necesita tener un pensamiento sistémico<sup>56</sup> para llevar por buen camino la solución de una problemática, también es válido y necesario contar con el apoyo de un equipo de trabajo que pueda respaldar las proposiciones a ejecutar y estar abiertos al cambio; en este caso, es muy importante la colaboración de los líderes integrados.

---

<sup>56</sup>Senge (1990) habla de este concepto como la visión intuitiva del pensamiento para hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas en medio de detalles, presiones y trivialidades que son propias del ámbito empresarial.

Es preciso que los líderes posean la sensibilidad para manejar personas, ya que bajo técnicas tradicionales corren el riesgo de seguir siendo parte de lo obsoleto de la Administración tradicional. Es conveniente que un líder se acerque al área de las humanidades para guiar a la gente a una “visión compartida”, además en sus atribuciones de éste deberá contemplarse la flexibilidad y la “alegría por vivir”.

- La relación de las personas con las organizaciones.

En definitiva esta relación es de dependencia reciproca; es decir, una persona en producción constante pasa la mayor parte de su vida en una organización y depende de ésta en gran medida para tener éxito en lo laboral, profesional, económico, desarrollo personal y académico, aun cuando se tenga la oportunidad de estudiar un posgrado, la organización también es parte de su formación como educación continua y, en ocasiones puede ser su única alternativa para seguir preparándose o actualizarse; al mismo tiempo que la organización necesita de las personas para afianzar su éxito sustentable en lo económico, innovación, producción y competitividad.

- Las personas como manipuladoras de la tecnología.

En una Organización que Aprende, se debe tomar en cuenta a las personas, sus competencias y lo que son capaces de lograr con voluntad, sumado a las tecnologías de la información, dado que en este contexto globalizado sobresalen las personas que acceden a ellas más rápido que otros, en la premisa de que son las personas quienes manipularan a la tecnología y no viceversa.

## **2. El impacto de la Pedagogía como estrategia organizacional.**

- La indivisibilidad de las personas.

La Pedagogía, como ciencia humanística comprende la indivisibilidad de la persona, ya que es imposible fragmentarla en raciocinio y emociones. Por el contrario, a diferencia de otras ciencias y/o disciplinas, la Pedagogía velará por su

unanimidad a través de la educación y contribuirá para el progreso de la humanidad; parto de que sólo una persona educada será capaz de superarse en lo individual, integrarse a la sociedad, al trabajo y dentro de éste al desarrollo sustentable de su entorno.

- El conocimiento al servicio de la persona.

Aunque una postura organizacional pone de manifiesto que el conocimiento sólo será productivo si se aplica de modo que genere una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza; en una postura pedagógica, el conocimiento trasciende cuando está al servicio de la persona, y que éste cubra satisfacciones en todos los aspectos del ser humano: cuerpo, mente y espíritu. Más aún, el conocimiento no es estático, corresponde a un tiempo y a un contexto específico, por lo que el hecho educativo no es un proceso terminal, ya que el ser humano está expuesto a los cambios e inestabilidad de su entorno; por lo tanto, su educación “ideal” deberá ser permanente y continua; por supuesto que me refiero a las tres modalidades de ésta: formal, no formal e informal.

- La interacción de las ciencias y/o disciplinas.

Preservar la identidad de una profesión o disciplina es indispensable cuando se mezcla o integra con otras; es decir, la Pedagogía per se, debe vigilar los principios y métodos de enseñanza dentro de las organizaciones, apegándose a una filosofía educativa, donde la persona sea el centro de sus intereses y, laboralmente estará al servicio de la formación de las personas en el trabajo y su relación con lo educativo, para lograr el crecimiento de la organización, mientras que la Administración pondrá énfasis en sus métodos y técnicas para lograr los objetivos de la organización de la mejor manera, brindando herramientas a los operadores de éstos métodos y técnicas, así, podrán aportar a la sociedad apropiadamente. No se debe ignorar que las profesiones juntas logran cuantiosos resultados.

- La intencionalidad de la capacitación.

Apoyando la noción de Pain (2001), la acción de la capacitación nunca es neutra, está marcada por quien la promueve, por quien la resiste o rechaza, eventualmente por la manera en cómo se hace. Por lo que la interferencia de un equipo de trabajo siempre tendrá sus efectos en lo positivo o negativo según se lo plantee; en la Organización que Aprende, se apuesta por lo positivo.

En un enfoque modernista y humano de la capacitación, regularmente hay un crecimiento individual con la impartición de cualquier tema, aun cuando los objetivos de aprendizaje estén encaminados a lograr mayor rentabilidad en la organización –por ejemplo–, siempre habrá algo digno de ser aplicado en la vida personal de cada colaborador y esta “rentabilidad” prepara también a las personas a desarrollar sus propios intereses.

### **3. El proceso de los cambios.**

- El cambio, en la actualidad deberá ser en un periodo breve.

A pesar de que los métodos y objetivos tradicionales de la educación tuvieron otra perspectiva a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la manera de administrar y tener repercusiones en el contexto socioeconómico empieza a reflejarse después de más de medio siglo. Empero, no debemos perder de vista que la humanidad, hoy en día, se mueve en un ambiente de cambio continuo, por lo que la educación deberá procurar facilitar el aprendizaje a la brevedad, y responder a éstas necesidades de la mejor manera, de lo contrario corre el riesgo de que otras ciencias, como la Administración, la Psicología o la Ingeniería Industrial, por citar algunas, incursionen en su campo y lo hagan según sus principios y conveniencias.

- El cambio, específicamente en el departamento de Recursos humanos de Efectivale.

Hacer presente los alcances de un departamento de Recursos humanos y transformarlo en Gestión del talento humano que Chiavenato (2009) propone, para Efectivale implica una reestructura total en cuanto a: el perfil de los miembros, contratación de personal, actualización para quienes ya son parte, cambio de paradigmas del líder y por supuesto contar con las herramientas para su desarrollo sumado al apoyo de los líderes. Aceptar el cambio nunca será una amenaza, sino una oportunidad de crecimiento y aprendizaje constante, que es hacia dónde puede llegar la empresa en cuestión con la voluntad de su gente.



## FUENTES CONSULTADAS

### Bibliografía:

- Arias, Galicia Fernando (2007), *Metodología de la investigación: contabilidad, economía, administración, psicología, sociología, trabajo social, educación*, México, Trillas, [7ª edición].
- Babbie, Earl R (2000), *Fundamentos de la investigación social*, México, International Thomson, [Trad. José Francisco Javier Dávila Martínez].
- Blake, Oscar Juan (1997), *La capacitación. Un recurso dinamizador en las organizaciones*, México, Macchi, [2ª edición].
- Blanco, Prieto Antonio (2007), *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*, Madrid, ESIC editorial.
- Casado, González José Manuel (coord.) (2004), *Desaprendizaje organizativo*, Barcelona, Ariel.
- Chiavenato, Idalberto (2009), *Gestión del talento humano*, México, Mc Graw Hill, [3ª edición, traducción por Elsevier Editora Ltda.].
- Dolan, Simon L., Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2003), *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*, México, McGraw-Hill.
- Drucker, Peter Ferdinand. (1997), *La administración en una época de grandes cambios*, Buenos Aires, Sudamericana.
- French, Wendell L. (1999), *Administración de personal. Desarrollo de Recursos humanos*, México, Limusa [Trad. Alfredo Díaz Mata].

- Gordillo, Mejía Abraham, Diana Licon Padilla y Elizabeth Acosta Gonzaga (2008), *Desarrollo y Aprendizaje Organizacional. Paradigmas del siglo XXI. Gestión del conocimiento. Gestión de la Organización inteligente*, México, Trillas.
- Grados, Espinosa Jaime A., (1999) *Capacitación y desarrollo de personal*, México, Trillas [3ª. edición].
- Hampton, David R. (1989), *Administración*, México, McGraw-Hill [Trad. Marco Antonio Malfavón Martínez].
- Knowles, Malcolm Shepherd, Elwood F. Holton III y Richard A. Swanson (2001), *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*. México, Oxford University Press. [Trad. María de los Ángeles Izquierdo Castañeda].
- López, Cabarcos Maria Angéles y Antonio Grandío Dopico (coords.) (2005), *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*, Barcelona, Gesbiblo.
- Mayo, Andrew y Elizabeth Lank (2000), *Las organizaciones que aprenden. Una guía para ganar ventaja competitiva*, Barcelona, Gestión 2000.
- Pain, Abraham (1989), *Cómo realizar un proyecto de Capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación*, Buenos Aires, Granica. [Trad. Cristina A. Sero de Bottinelli].
- Pain, Abraham (1993), *Cómo evaluar las acciones de capacitación*, Barcelona, Granica.
- Pain, Abraham (2001), *Capacitación laboral*, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires.
- Palací, Desacals Francisco José (coord.) (2005), *Psicología de la organización*, México, Pearson Prentice Hall.



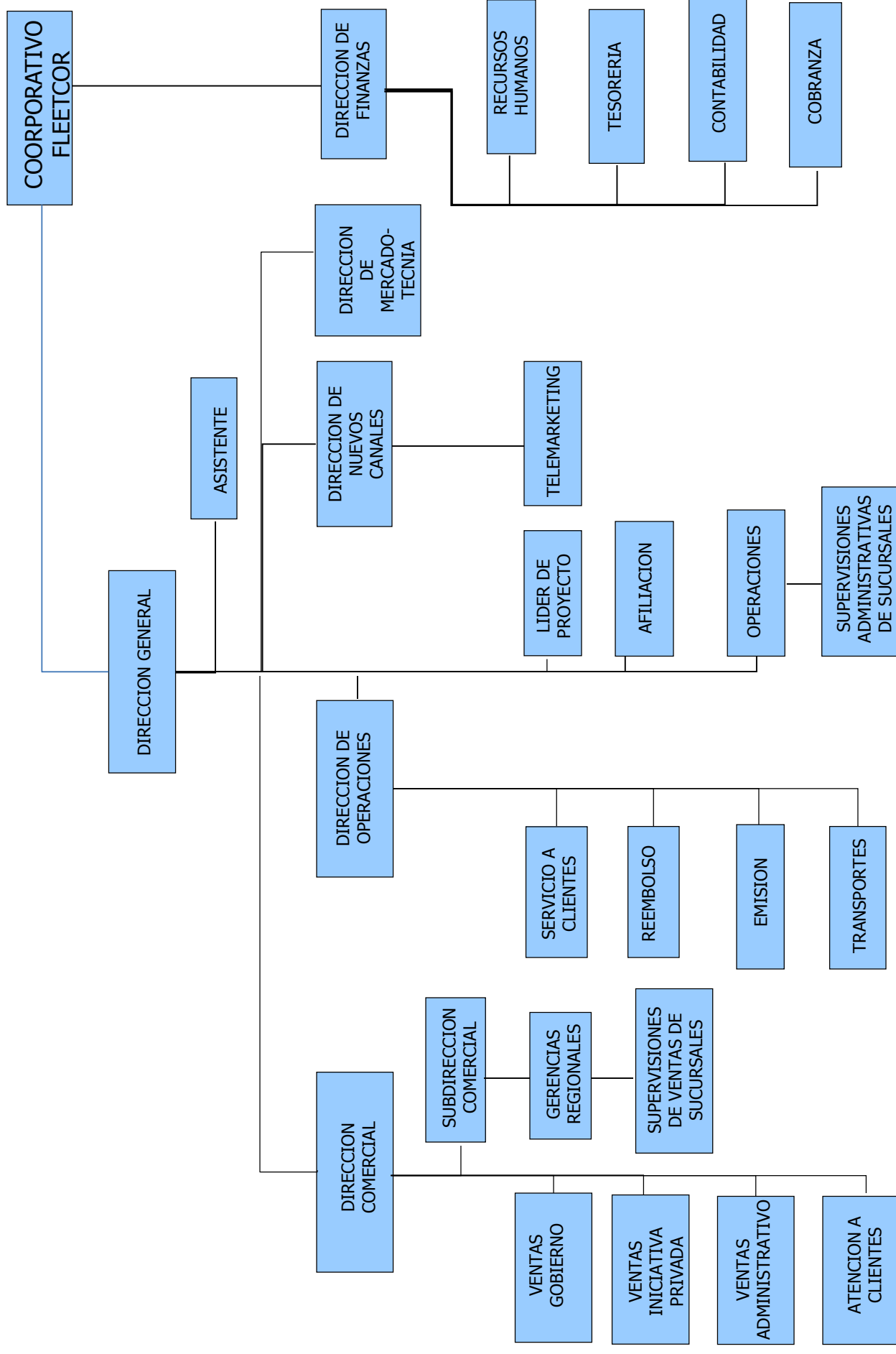
- Pineda, Herrero Pilar (coord.), (2002), *Pedagogía Laboral*, Barcelona, Ariel.
- Pinto, Villatoro Roberto, (2000), *Planeación estratégica de capacitación: como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México. Edit. McGraw-Hill.
- Quintanilla, Pardo Ismael (2003), *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*, Madrid, Díaz de Santos.
- Senge, Peter (2012), *La quinta disciplina. El arte y la práctica en las organizaciones abiertas al aprendizaje*, Buenos Aires, Granica [2ª edic. 15ª reimp.].
- Senge, Peter M., Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith y Art Kleiner (1994), *La quinta disciplina en la práctica*, Barcelona, Granica [Trad. Carlos Gardini].
- Siliceo, Aguilar Alfonso (1999), *Capacitación y desarrollo de personal*, México, Limusa.
- Smith, Douglas K. (1996), *El cambio está en tus manos. Los diez principios fundamentales para lograr el cambio en tu empresa*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. [Trad. Esther Fernández Alvarado].
- Swieringa, Joop y André Wierdsma (1995), *La organización que aprende*, México, Addison-Wesley Iberoamericana [Trad. María del Pilar Ortega Soto].
- Teare, Richard, Davies David y Sandelands Eric (2002), *Organizaciones que aprenden y formación virtual*, Barcelona, Gedisa.
- Trosino, Reza Jesús Carlos (2007), *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*, México, Panorama.

- Valhondo, Domingo (2003), *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*, Madrid, Díaz de Santos.
- Yeung, Arthur K., David O. Ulrich, Stephen W. Nason, Mary Ann von Glinow (1999), *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender y difundir ideas de impacto*, México, Oxford University Press [Trad. Pilar Mascaró Sacristán].

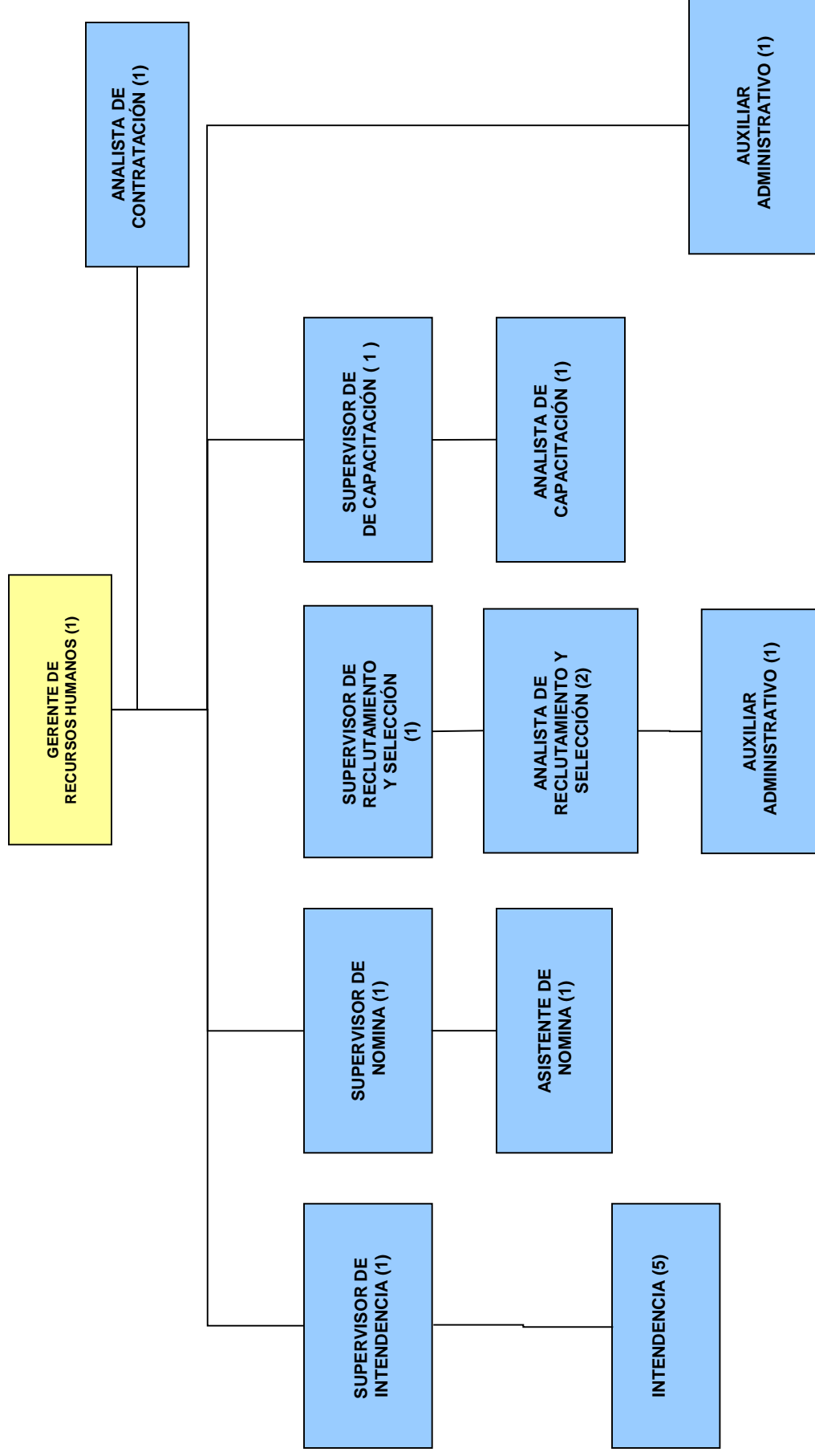
### Mesografía y Hemerografía:

- Fernández, Sánchez Nestor (2001), *Andragogía. Su ubicación en la educación continua*, Universidad Nacional Autónoma de México, <<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123224856.html>> Consultado el 15 de octubre de 2013.
- Ley Federal de Trabajo. [http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma\\_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf) Consultado el 1 de Enero de 2014.
- La Escuela Nueva de John Dewey. <http://www.slideshare.net/8891/la-escuela-nueva-de-jonh-dewey#btnNext>. Consultado el 9 de Abril de 2014.
- Hasting, Rebecca (2012), “Expertos sugieren prácticas para impulsar el engagement de los empleados”, en *Creando valorH*, núm 1, México D.F., Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C., 36 pp.

## Estructura organizacional general



# Estructura organizacional del Departamento de Recursos humanos.



## ANEXO 1.3

### CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

El propósito de este cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización a partir de 6 ejes fundamentales que hemos titulado: I. Sobre mi trabajo, II. Sobre las condiciones de trabajo, III. Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo, IV. Sobre el liderazgo de los managers, V. Sobre la dirección de la empresa y VI. Percepción en general y un breve bloque de preguntas abiertas.

Tus respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas y hay garantía de conservar tu anonimato por lo que te pedimos seas lo más sincero posible.**

INSTRUCCIONES: Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una "X" la respuesta que mejor describa tu opinión.

Utiliza la siguiente escala: 0% (totalmente en desacuerdo), 25% (generalmente en desacuerdo), 50% (no sé), 75% (generalmente de acuerdo) y 100% (totalmente de acuerdo).

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

#### **I. SOBRE MI TRABAJO:**

		0%	25%	50%	75%	100%
No.	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Generalmente en desacuerdo	No sé	Generalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
2.	Para desempeñar las funciones de mi puesto me siento bajo presión/estrés.					
3.	Tengo las habilidades y experiencia que el puesto requiere.					
4.	Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.					

5.	Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones, salario, horarios de trabajo) que recibo.					
6.	La empresa cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo					
7.	Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo dentro de la empresa.					

## **II. SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO:**

		0%	25%	50%	75%	100%
No.	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Generalmente en desacuerdo	No sé	Generalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.					
2.	Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.					
3.	Tengo acceso a la información adecuada y suficiente para facilitar mi trabajo.					
4.	Las áreas comunes (pasillos, recepciones, comedor) son suficientes y agradables para la estancia.					
5.	La iluminación y ventilación en mi área de trabajo permite desempeñarme cómodamente.					

### **III. SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO:**

		0%	25%	50%	75%	100%
<b>No.</b>	<b>Reactivo</b>	Totalmente en desacuerdo	Generalmente en desacuerdo	No sé	Generalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Las relaciones entre personas son cordiales y abiertas:					
	a) Con los miembros de mi equipo					
	b) Con el resto de los miembros de la empresa					
2.	Conozco las responsabilidades y funciones de:					
	a) Los compañeros de trabajo en mi área					
	b) Mi jefe					
	c) Del personal de otras áreas o departamentos.					
3.	La falta de comunicación entre mi departamento ha provocado quedar mal con los clientes.					
4.	En mi área se trabaja en equipo exitosamente.					
5.	Mis compañeros y yo nos apoyamos para dar atención a los clientes u otras necesidades que competen a nuestra área.					

#### **IV. SOBRE EL LIDERAZGO DE LOS MANAGERS:**

		0%	25%	50%	75%	100%
<b>No.</b>	<b>Reactivo</b>	Totalmente en desacuerdo	Generalmente en desacuerdo	No sé	Generalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Mi jefe solicita de mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.					
2.	Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.					
3.	Mi jefe me orienta y me facilita para cumplir con mi trabajo.					
4.	Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.					
5.	Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño considerando factores positivos y negativos.					
6.	La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna.					
7.	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo de trabajo deseado.					
8.	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.					
9.	El trato que recibo por parte de mi jefe es de respeto					



**V. SOBRE LA DIRECCION DE LA EMPRESA:**

		0%	25%	50%	75%	100%
No.	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	Generalmente en desacuerdo	No sé	Generalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
2.	Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.					
3.	Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la empresa al posible candidato.					
4.	Los objetivos de la empresa se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.					
5.	Existe reconocimiento de la Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.					
6.	La Dirección se interesa por plantear un desarrollo profesional para los miembros de esta empresa.					
7.	Me consta que el trato que se recibe de parte de los directivos hacia los demás es de cordialidad y respeto.					

## **VI. PERCEPCION EN GENERAL:**

		0%	25%	50%	75%	100%
<b>No.</b>	<b>Reactivo</b>	Totalmente en desacuerdo	Generalmente en desacuerdo	No sé	Generalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento e integración entre el personal de la empresa.					
2.	No me iría de esta empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.					
3.	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.					
4.	Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.					
5.	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de mi labor en el día.					
6.	Definitivamente recomendaría a un conocido para trabajar en esta empresa.					

### **PREGUNTAS ABIERTAS:**

a) Si fueras Directivo, ¿qué harías de diferente para mejorar el desempeño de la Organización?

b) Subraya la opción que mejor complete tú percepción de la siguiente frase: "En este momento me siento..."

1. Importante para la empresa ¿Por qué?
2. Inseguro en mí trabajo ¿Por qué?
3. Insatisfecho con mí desempeño ¿Por qué?
4. Reconocido por parte de mis jefes y compañeros ¿Por qué?
5. Otra (específica): \_\_\_\_\_

c) Desde tu punto de vista, ¿qué aspectos positivos y/o negativos existen en tu departamento?

d) ¿Te gustaría compartir algún otro comentario? (si es necesario, usa el reverso de la hoja).

**Muchas gracias por tu apoyo y valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta.**

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_



## ANEXO 1.4

### DETALLES DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL POR DIRECCIÓN

#### DIRECCION GENERAL

<b>COMUNICACIÓN</b>	Se carece de comunicación, el personal requiere orientación, retroalimentación de manera oportuna por parte de los managers.
<b>MOTIVACION:</b>	No se sienten motivados, lo cual está en función de la baja remuneración económica, la falta de desarrollo profesional e información de los cambios que ha enfrentado la organización.
<b>COMPROMISO:</b>	Hay un alto nivel de compromiso, lo cual se refleja en un porcentaje de inasistencias relativamente bajo y poca rotación de personal.
<b>LEALTAD:</b>	La mayoría no se iría de la empresa si tuviera otra oportunidad y no recomendarían a un conocido.
<b>PERTENENCIA:</b>	El nivel de pertenencia es aceptable en cuanto a conocimiento de funciones y responsabilidades de trabajo, sin embargo argumentan no ser reconocidos ni tener claro un futuro que les permita tener un desarrollo laboral y profesional.

## DIRECCION DE FINANZAS

### **COMUNICACIÓN:**

Hay carencia de comunicación de manera general, haciendo énfasis en el manejo de las estrategias directivas, orientación, retroalimentación y comunicación de políticas de manera oportuna por parte del manager.

### **MOTIVACION:**

Hay desmotivación, la cual está en función de la baja remuneración económica, prestaciones, ausencia de desarrollo laboral y poco reconocimiento por el compromiso, esfuerzo y logro de objetivos y específicamente en Recursos humanos, por la presión de trabajo.

### **COMPROMISO:**

Hay un alto nivel de compromiso, esto se refleja en un porcentaje de inasistencias relativamente bajo y poca rotación de personal. Los miembros son estables aunque no perciben un plan de desarrollo que mejore su desempeño.

### **LEALTAD:**

La mayoría sí se iría de la empresa si tuviera otra oportunidad de mejora en sus expectativas y no recomendarían a un conocido.

### **PERTENENCIA:**

El nivel de pertenencia es bueno en cuanto a conocimiento de funciones y responsabilidades de trabajo, debido a su baja rotación consideran que tienen amplia experiencia en lo que hacen, sin embargo argumentan no ser reconocidos ni tener claro un futuro que les permita tener un desarrollo laboral y profesional.

## DIRECCION COMERCIAL

**COMUNICACIÓN:** En cuanto a la comunicación con la Dirección es deficiente al no difundir los objetivos y planes de la Organización, lo cual crea un ambiente de falta de comunicación e incertidumbre; influyendo considerablemente en la pertenencia de las personas que conforman el área.

**MOTIVACION:** Como parte de la motivación consideran como área de oportunidad la mejora de los espacios comunes, las herramientas de trabajo, la remuneración económica y la comunicación de los objetivos a alcanzar por parte de las Direcciones.

**COMPROMISO:** En general, se sienten comprometidos y satisfechos con su trabajo, consideran que cuentan con las habilidades necesarias para el logro de objetivos.

**LEALTAD:** Pese al compromiso los departamentos de ventas administrativo y atención a clientes consideran que en caso de que llegara una mejor oferta laboral "Sí" la tomarían.

**PERTENENCIA:** Consideran que cumplen con las características y habilidades necesarias para desempeñar sus actividades; les gustaría continuar laborando y contribuyendo con los objetivos de la empresa.

## DIRECCION DE OPERACIONES

- COMUNICACIÓN:** Hay buena relación de convivencia y compañerismo al interior de cada departamento, sin embargo no favorece en el servicio que se les da a los clientes ya que a pesar de su buena relación no se evitan los errores/quejas. Se sienten al margen de las funciones de otros departamentos.
- MOTIVACION:** Se encuentran desmotivados principalmente por los bajos sueldos e "injustos" bonos, carencia de desarrollo laboral, poca capacitación y no sentirse tomados en cuenta y reconocidos para ser promovidos.
- COMPROMISO:** Son personas altamente comprometidas con su trabajo y con las metas establecidas periódicamente a pesar de no tener reconocimiento por parte de los directivos
- LEALTAD:** Se cambiarían de trabajo al encontrar una mejor oportunidad sin embargo sí recomendarían a un conocido para laborar en esta empresa.
- PERTENENCIA:** Dominan sus funciones y responsabilidades, sin embargo el éxito que obtienen con el servicio no es bueno.



## DEPENDENCIAS DE FLEETCOR

### **COMUNICACIÓN:**

Existe una buena relación laboral de respeto y empatía entre el personal y manager. En cuanto a la comunicación con la Dirección es deficiente al no difundir los planes de la Organización a corto y largo plazo, dejando al personal con un sentimiento de incertidumbre que afecta directamente a su productividad.

### **MOTIVACION:**

No existe un reconocimiento para el personal por parte del manager y la Dirección de la empresa, aún con este factor en contra el personal ha logrado cumplir los objetivos establecidos.

### **COMPROMISO:**

Los integrantes se encuentran comprometidos con la Organización, esto se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma.

### **LEALTAD:**

A pesar de que el personal se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas, más de la mitad se irían de la empresa por una oferta de empleo similar con mayor sueldo y prestaciones.

### **PERTENENCIA:**

Actualmente no se tiene una visión clara de los objetivos a corto y largo plazo, a pesar de ello, existe un sentido de pertenencia gracias al apoyo del jefe inmediato y compañeros; demuestran experiencia y habilidades para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.



## Anexo 1.5

### TEORIAS DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

#### Teoría X y Y de Douglas McGregor

Teoría X	Teoría Y
<p>1. El ser humano normal tiene una aversión natural por el trabajo y lo evadirá en lo posible.</p>	<p>1. El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se efectuará de manera voluntaria) o de castigo (y se evitará en lo posible).</p>
<p>2. Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigirlas y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales.</p>	<p>2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la auto dirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten.</p>
<p>3. El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene poca ambición y desea la seguridad ante todo.</p>	<p>3. La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de tales premios la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, por ejemplo, pueden ser producto directo del esfuerzo tendiente a la consecución de los objetivos de la organización.</p>
	<p>4. El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. La evitación de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi siempre consecuencia de la experiencia, no características inherentes del hombre.</p>
	<p>5. La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado, lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los</p>

problemas organizacionales se halla distribuida ampliamente en la población, no en una forma limitada.

6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las capacidades intelectuales del ser humano normal no se aprovechan más que de modo parcial.
- 

## Condiciones de la Teoría Z de William Ouchi

Empleo para toda la vida	Incluso las personas no muy competentes tienen cierta seguridad en la vida.
Evaluación y promoción lentas	Por ejemplo, los graduados de las universidades entran en grupos a algunas grandes compañías y progresan con lentitud.
Trayectorias de carreras no especializadas	A los empleados se les traslada con mayor frecuencia que con la que se les asciende, de modo que adquieren experiencia en diversas funciones.
Mecanismos de control implícito	No muchos objetivos y reglas explícitos porque la cultura común proporciona las reglas básicas.
Decisión colectiva	Se discute y comparte mucha información.
Responsabilidad colectiva	Hay que centrarse en el grupo, en el equipo, no en los individuos.
Interés holístico	Mayor aceptación de la persona integral, no sólo de una destreza técnica en particular, por parte de la organización; algunas compañías incluso organizan los matrimonios.

## 14 Principios administrativos de Henri Fayol.

1. División del trabajo. Dentro de ciertos límites la destreza y desempeño mejoraran a reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de las responsabilidades que se asigna a un gerente.
2. Autoridad. Es el derecho de impartir órdenes y hacer que se cumplan valiéndose de premios o sanciones. La responsabilidad es la obligación de responder por los resultados. Las dos han de ser balanceadas, sin que una sea mayor ni menor que la otra.
3. Disciplina. Es la condición de obediencia y adhesión que resulta de la red del entendimiento implícito o explícito que se forma entre empleados y gerentes. La disciplina

es sobre todo fruto de la capacidad del liderazgo. Requiere que buenos gerentes en todos los niveles lleguen a acuerdos claros y justos respecto al trabajo y los cumplan.

4. Unidad de mando. Cada empleado deberá recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección. Un gerente y un plan para cada grupo de actividades que contengan el mismo objetivo se necesitan para coordinar, unificar y centrar debidamente la acción.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales. La ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, la debilidad y la pasión humana tienden a propiciar la búsqueda de los propios intereses y no los de la empresa en el trabajo. Es preciso que los gerentes encuentren la manera de conciliar unos y otros dando el buen ejemplo y supervisando con firmeza y equidad.
7. Remuneración del personal. Pueden ser adecuados varios métodos de remuneración, pero los sueldos han de reflejar las condiciones económicas y administrarse de modo que premien el esfuerzo bien encauzado.
8. Centralización. Ha semejanza de otros organismos, las organizaciones necesitan dirección y coordinación desde un sistema nervioso central. Pero el grado adecuado de centralización o descentralización depende de la situación. La meta consiste en lograr el grado que aproveche al máximo las capacidades de los empleados.
9. Cadena escalar (línea de autoridad). Es la cadena de mando que abarca desde los ejecutivos de alta dirección hasta los empleados de más bajo nivel. La adhesión a ella ayuda a lograr la unidad de dirección, aunque algunas veces la cadena resulta demasiado larga; pueden conseguirse mejores comunicaciones y decisiones si dos o más jefes de departamento resuelven los problemas directamente en vez de remitirlos a un eslabón más alto de la cadena hasta llegar a una superior común.
10. Orden. Es indispensable escoger bien el equipo y al personal, asignarlos correctamente y organizarlos para que la empresa funcione sin contratiempos.
11. Equidad. La afabilidad y la equidad alentarán a los empleados para que trabajen bien y sean fieles.

12. Estabilidad de los puestos del personal. Se necesitarán algunas veces los cambios de las asignaciones de los empleados, pero si dan con demasiada frecuencia pueden deteriorar la moral y la eficiencia.
  
13. Iniciativa. Idear un plan y realizarlo con éxito puede ser muy satisfactorio. Los gerentes deberán dejar a un lado su vanidad personal y alentar a los empleados para que en lo posible tomen la iniciativa.
  
14. Espíritu de equipo. Se requiere aprender a trabajar en equipo.