

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

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

**LA CAPACITACIÓN HUMANO CONSTRUCTIVISTA EN EL UMBRAL DE
UNA PEDAGOGÍA PARA LA EMPRESA DEL SIGLO XXI**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

ALFONSO GALVÁN BONILLA

ASESORA: MTRA. OFELIA EUSSE ZULUAGA

México D.F. Ciudad Universitaria Febrero 2009



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

En este momento de mi vida en que se cierra un ciclo tan importante como lo es mi titulación, es complicado escribir los nombres de todas las personas que me han acompañado en este camino, por lo cual sin importar que no se encuentren presentes en el siguiente listado, saben que les agradezco el apoyo recibido en cada momento.

Mil gracias por todo a:

Dios
Mamá
Esposa
Hijo
Suegros
Cuñadas
Maestra Ofelia
Sinodales
Profesores
Amigos
Amigas
Jefes
Compañeros

Solo me resta decir que haré lo necesario para no defraudarlos en esta nueva etapa de mi vida...

Febrero 2009

Índice

<u>Introducción</u>	1
<u>Capítulo 1</u>	3
Antecedentes de la capacitación empresarial.	3
1.1. Origen de la capacitación.	3
1.2. Tipos de capacitación: técnica y humano-técnica.	7
1.3. Importancia social, económica y humana de la capacitación.	11
<u>Capítulo 2</u>	17
La pedagogía en la capacitación empresarial.	17
2.1. Educación y funcionalidad del área de Recursos Humanos.	17
2.2. Constructivismo en el modelo de capacitación.	23
2.3. Psicología del trabajo y teorías de la motivación.	30
<u>Capítulo 3</u>	35
Contexto empresarial de la capacitación.	35
3.1. Visión de la Nueva Gerencia Administrativa.	35
3.2. Pedagogía y liderazgo.	40
3.3. La cultura del desarrollo humano en el trabajo.	45
<u>Capítulo 4</u>	49
Exposición práctica de dos cursos constructivistas de capacitación empresarial.	49
Curso 1. Administración del tiempo libre.	49
Curso 2. Eficiencia en el trabajo.	57
<u>Conclusiones</u>	67
<u>Bibliografía</u>	71

INTRODUCCIÓN

En el país durante los últimos años se han presentando cambios importantes en la estructura económica y en el funcionamiento de los mercados laborales y profesionales, estos cambios se encuentran relacionados estrechamente con la creciente diversificación de los procesos productivos, lo cual conlleva a una dura disputa por las ofertas de empleo que si bien son escasas, no es siempre responsabilidad del contratante, sino de las personas que buscan un empleo contar con las herramientas necesarias para poder desempeñar las labores encomendadas.

Lo anterior fue el detonante para el presente trabajo, el cual se elaboró vinculando los conocimientos adquiridos durante la formación profesional y la experiencia dentro del campo laboral, derivando en demostrar que como todo un profesional de la educación que soy he logrado dejar conocimientos de manera significativa en otros seres humanos de una manera didáctica, tomando como referencia la teoría constructivista.

En el primer capítulo se da una introducción de lo que conocemos como capacitación empresarial, además de conocer dos tipos de capacitación como la técnica y la humano-técnica, esta última enfocada en dar mayor importancia al ser humano y no solo como un engrane más dentro de una organización, sin olvidar la importancia que da la capacitación en los ámbitos sociales y económicos.

El segundo capítulo desarrolla la estrecha vinculación de la pedagogía con la capacitación, vista desde el punto de vista constructivista, derivado en teorías de la motivación y la capacitación.

En el tercer capítulo se demuestra la importancia del desarrollo humano no solo en las aulas sino en el campo laboral, mediante un enfoque de preparación y liderazgo, lo anterior desde el punto de vista de una nueva gerencia administrativa.

El cuarto capítulo es el resultado final de la presente investigación, en el cual se presentan dos cursos prácticos:

1. Administración del tiempo libre
2. Eficacia en el trabajo

En ambos casos se puede observar la perfecta conjunción de lo escolar con lo profesional, tomando como referencia la teoría constructivista y el desarrollo del personal, dentro de una empresa con la visión de optimizar y desarrollar el potencial humano.

Por último podremos encontrar las conclusiones y la bibliografía utilizada durante la elaboración de este trabajo para obtener el título de Licenciado en Pedagogía.

CAPÍTULO I

Antecedentes de la capacitación empresarial.

1.1. Origen de la capacitación.

Conceptualmente la capacitación busca resolver la necesidad de hacer frente a los cambios en los tipos y formas de trabajo. La idea de avanzar, de ir hacia el progreso, no sólo pertenecían al ámbito social o humano. En su conjunto, el proceso acelerado de civilización llevó a que la división del trabajo presentara labores de las más diversas y a la vez con exigencias cada vez más especializadas para quien pretendiera desarrollarlas. marcando que los grandes movimientos sociales, económicos, incluso culturales, acompañados de un rompimiento de paradigmas, propició para bien de la humanidad el hecho de que el individuo descubriera, fortaleciera y formara nuevas capacidades, como es el caso de la primera y segunda guerras mundiales, o el más contemporáneo fenómeno de la globalización, donde el hombre se encontró en la necesidad de innovar tecnologías en diferentes rubros, desde los específicos para la guerra, pasando por tecnologías de alimentos, telas, comunicaciones, etc., hasta los necesarios en procesos administrativos que permitieran organizar, conducir y controlar con éxito el conjunto de nuevas tareas en relación con la satisfacción de requerimientos que para ello eran exigidas a los trabajadores y empleados.

Es entonces, ante le vertiginosidad de los cambios sociales y sus respectivos cambios en la economía, además de la política de los Estados, que necesariamente repercuten en los procesos productivos, donde la capacitación emerge como la medida administrativa para preparar los elementos humanos con capacidades específicas a fin de desarrollar eficaz y eficientemente los nuevos trabajos.

Lo anterior va de la mano, a la vez, con la política que los gobiernos de cada país adoptan para la formación educativa universitaria con miras a formar un número suficiente de profesionistas en tecnología innovadora, brindando una solución a los problemas en el avance social en todos los sentidos.

Es decir, a lo largo de la historia siempre ha existido un desfase entre la rapidez con que avanza la innovación tecnológica ante la creciente demanda de una sociedad también más conocedora y que reclama mejores productos y servicios, con respecto a la formación adecuada de personal para cumplir de manera óptima en los empleos y trabajos que satisfagan con alta calidad estas exigencias.

Las políticas del Estado, específicamente en México, en especial reconocemos el retraso que la educación tiene en sí misma, ni qué decir respecto a la calidad formativa que los futuros empleados, adquieren a cualquier nivel, dejando a un lado la posibilidad de ser propositivos, creadores, innovadores, investigadores, resultando en que todo ello sea realmente parte de una formación para el trabajo, sin olvidar la educación para la vida misma.

En este sentido, posteriormente la capacitación no sólo responde a la necesidad de cumplir con nuevos puestos de trabajo originados por cambios tecnológicos, ahora también se trata, desde una visión de administración estratégica, el preparar al empleado —e incluso ya desde su formación universitaria o media superior—, antes que como un trabajador, como una *persona humana* con elementos técnicos y también humanos, con incorporación teórico-práctica de conceptos como los de motivación, ética en el trabajo, administración del tiempo libre, liderazgo, coaching, personalidad creadora, capacidades intelecto-emocionales, programación neurolingüística, etc., “En cada momento y lugar, los actores sociales demandan distintas decisiones gubernamentales para su capacitación laboral, porque las necesidades no surgen en el vacío sino del cambiante *modus vivendi* de cada comunidad y en relación al desarrollo sociopolítico y tecnológico que la acompaña. Por otra parte y en palabra de Berger y Luckman...” (...) la realidad de la vida cotidiana parece ser una zona de claridad, detrás de la cual hay un trasfondo de sombras”. Éste encubre un conjunto de supuestos subyacentes vinculados a lo que los mismos autores denominan “la estructura de la relevancia” de cada cúmulo social de conocimientos.”¹

¹ Sartori, María Luisa y Castilla, Mónica Elizabeth, “Educar en la Diversidad ¿Realidad o Utopía?”, Universidad de San Juan, Facultad de Filosofía, Argentina, 2004, P. 64.

Desde el punto de vista de la administración moderna, la capacitación contempla un nuevo tipo de empleado a “crear”, más que a formar. El compromiso que adquiere el área funcional de los recursos humanos es máxima, tiene que hacer del trabajador una persona que no se limite a un cúmulo de conocimientos, habilidades, destrezas e incluso actitudes que respondan a ciertos procesos mecánicos que el tipo de función a cumplir en el trabajo le exigían. Dentro de una capacitación moderna y estratégica, se tiene como meta antes que formar con ciertos *instrumentos* para el trabajo al individuo, formarlo en su aspecto de capacidades que vayan de acuerdo con su naturaleza humana, esto es, que la formación para el trabajo parta de lo que es el ser humano, que se respete esta naturaleza y que de allí se origine no solo instrumentos, sino la virtud del ser.

Lo anterior se irá desarrollando a lo largo de la tesina, buscando entender la virtud dentro de la capacitación, como una naturaleza potencial del ser humano de crear desde capacidades inteligentes y emocionales, que vayan de la mano con otras capacidades como las del criterio y actitudes como las de orientarse bajo valores como el ideal de la libertad, logren no sólo dejar el trabajo incluso, sino rebasando todas las expectativas que tienen que hacer que el trabajador incursione en espacios de creatividad, innovación y desarrollo de sus puestos de trabajo hacia un crecimiento en sentido de orientación de carácter humano, reflejado en el producto del trabajo, al satisfacer diversos puntos tanto éticos, tecnológicos, morales, imaginativos, artísticos, económicos, etc.

El serio problema que representó esto, fue el enfrentarse al trabajador no como una máquina que tenía que aprender cierto número de instrucciones bajo el esquema de Roberto Glaser², sino que tenía que ya vérselo como una persona

² La palabra diseño desde hace tiempo se ha introducido en el campo de las ciencias de la educación y de la comunicación, Roberto Glaser lo utilizó en 1967 para la presentación de un concepto ampliado de la tecnología pedagógica, además Briggs publicó ya en 1970 un manual de procedimientos para el diseño de instrucción, fundamentado en un modelo teórico-sistemático para el desarrollo de sistemas pedagógicos complejos.

La teoría de la modificación de conducta que ha sido la mayor influencia en la teoría del Diseño Instruccional, se remite a la tesis de que los individuos no son engendrados con una vida mental innata, por el contrario, se considera la conducta como la única medida de verdad de la psicología, el propósito de esta teoría consiste en la identificación sistemática de los principios que rigen la conducta humana para controlar y predecir los resultados de las ejecuciones que reflejan el aprendizaje.

humana, como alguien que tenía voluntad de hacer las cosas y que quería tener la libertad de proponer innovaciones desde la ubicación humano productiva que guardaba con la empresa.

Por otro lado, y como consecuencia de todo ello, se presentaba el problema de ver al trabajador o al universitario en su caso, como una persona humana, y tras largos años de instrucción, como capacitación bajo modelos conductistas, ahora demos encontrar un nuevo camino pedagógico de enseñanza-aprendizaje para lograr dicha meta. Ya desde el Dr. Deming e Ishikawa dentro de la administración de los recursos humanos se presentaba la planeación de humanizar el trabajo; a la postre y bajo una psicología humanista fundamentada en A. Maslow³ y C. Rogers⁴, se pensó en que la dimensión humana recogida desde la naturaleza misma del hombre, desde un punto de vista social y libertario, permitiría incorporar elementos para conformar dicho perfil de capacitación.

En cuanto a Deming, este no dejaba de ser de alguna manera limitada en el sentido de que lo nuevo que ofrecía era contemplar la relación hombre-trabajo desde una perspectiva motivacional conductista que partía del reconocimiento y la premiación; mientras que Maslow y Rogers innovan en hacer surgir ideas como las de creación, libertad, responsabilidad, etc.

De una manera concreta, es en el presente cuando se incorporan posiciones pedagógicas basadas en la teoría constructivista que, en esta tesina, se utiliza como el camino mediante el cual la capacitación logrará hacer del trabajador

³ Maslow, Abraham, "La personalidad creadora", Omega, Barcelona, 2001. Este autor propone la teoría de los niveles de motivadores que tiene el hombre para actuar, desde los primarios como el comer, hasta los diríamos espirituales como la autoestima a partir de la creatividad.

⁴ Rojas Hernández, Gerardo, "Paradigmas en psicología de la educación," Paidós, México 1988. Se apunta que Rogers propone un aprendizaje significativo que tiene lugar cuando el estudiante percibe el tema de estudio como importante para sus propios objetivos. Frente a los tipos de aprendizaje percibidos como amenazadores, el aprendizaje significativo desarrolla la personalidad del alumno, y al abarcar la totalidad de la persona es más perdurable y profundo. La independencia, la creatividad y confianza en si mismo permiten la autocrítica y una actitud de continua apertura al cambio y a la adaptación. La desconfianza en los conocimientos de un mundo estático surge porque se concibe la educación como una capacitación para afrontar lo nuevo, y el aprendizaje se centra propiamente en el proceso de aprender. A partir de aquí, es el alumno quien con la libertad de la acción y tiempo, creciendo en su madurez y responsabilidad, se encamina por las sendas del aprendizaje, tanto individual como en grupo, cuya autogestión, tareas y objetivos son asimismo definidos por los estudiantes

una persona que trabaja para realizar sus dimensiones humanas, es decir, para ser feliz en la vida desde lo que actualiza como capacidades y virtudes que dentro de sí posee.

1.2. Tipos de capacitación: Técnica y Humano-Técnica.

El proceso de la capacitación puede tener un perfil técnico o humano ya que desde la época industrial, y luego con la especialización del trabajo, el requerimiento de personal altamente calificado ha sido la preocupación en el desarrollo de la economía, aun más cuando este desarrollo enfrenta actualmente el problema de que el personal empleado en ocasiones no sabe enfrentar problemas inesperados, en aspectos técnico y humanos. Es decir, uno se encuentra que los empleados y los trabajadores ya no pueden confiar su buen desempeño en un conjunto de instrumentos previamente adquiridos bajo la perspectiva pragmático-funcionalista, esta que instruye, adiestra al trabajador para que sepa realizar un número determinado de acciones, que responda a situaciones previamente establecidas como parte de una labor cotidiana de funciones.

El trabajador o el empleado no sabe tomar decisiones fuera de ese grupo de actividades para el cual se le instruyó, lo cual representa una gala de capacitación bajo el modelo conductista. Sin embargo, conforme al progreso en las áreas productivas, surge la necesidad que estos trabajadores tienden a enfrentar situaciones que los rápidos cambios en tecnologías y en organización y funciones de cada área dentro de los diferentes sectores productivos del país les exige. Lo que sucede es que las herramientas, instrumentos, conocimientos mismos, con sus destrezas y habilidades que adquieren ya en una formación profesional de carrera o ya como promoción vía cursos de capacitación, ya rebasa la antigua visión de paradigmas laborales de largo plazo, esto es, los paradigmas de funcionalidad de las empresas se rompen día a día debido a la incesante y renovada competencia que incorpora nuevos puestos de trabajo de una naturaleza más versátil.

El nuevo trabajador encuentra que, en primera instancia, tiene que reflexionar sobre lo que es él, su papel en estos nuevos escenarios laborales y determinar su compromiso para consigo, su familia, empresa y país. En esa medida el trabajo cobra otras dimensiones más de carácter humanista que van en dirección a un nuevo estilo de la capacitación.

Las empresas ya no desean individuos mecanizados, actualmente requieren contar, con personal que este consciente del porqué y para que realizan sus actividades, vinculando lo anterior con su contexto económico, social y cultural.

Las empresas tienen claro que trabajadores más conscientes de su situación, puestos y responsabilidad para con todos, les permite ubicarse en la circunstancia ética y laboral de su trabajo, que llevará, en principio, a tenerle más centrado en él, como un compromiso de voluntad propia conociendo y afrontando los retos que ello representa.

En este sentido es que aspectos como la motivación surgida primordialmente de la claridad de quien se es, de sus capacidades entendidas como virtudes que pueden desarrollar labores y asumir compromisos de realización aunque no se tenga previo cúmulo de conocimientos en forma de archivo, y de una forma libre y responsable sacar adelante las labores encomendadas.

Virtudes es lo que las empresas quisieran tener en todos sus empleados, por encima del conjunto de conocimientos, destrezas, etc., que son básicas, pero cuyo valor lo toman no de su correcta aplicación, sino de su sabio manejo. Es decir, esta diferencia es clave para este subtema y sustento para la presente tesina.

Se puede plantear el siguiente ejemplo. Cuando un supervisor de producción observa que uno de los trabajadores se cambia del lugar para manejar una máquina, la cual desde siempre, los trabajadores anteriores han utilizado de la misma manera, el supervisor le reprime, debido a que considera que la cosas se tienen que hacer como le fue a él enseñado y fue establecido, incluso en la capacitación se afirma este uso.

Si bien es cierto que para todo debe haber reglas o instrucciones, ello no quiere decir que debemos olvidar la posibilidad nata en los seres humanos de investigar, buscar, intentar nuevas cosas, registrarlos y formalizarlos, lo cual puede redituarse no sólo en ahorro de tiempo en la producción, sino de manera más esencial, en una credibilidad de potenciales propios por parte del trabajador.

Otro ejemplo es: Un escultor alumno de Fidias, arquitecto y escultor griego, le preguntaba que por qué no podía plasmar su idea de belleza a través del mármol que estaba esculpiendo. El maestro miró sus dedos deformes y heridos de tanto pegarse con el martillo y le pidió que primero manejara la técnica, y que cuando ya la manejara, se olvidaría de ella para hacer caso a su libertad de emociones.

Como resultado encontramos que el sabio manejo de los conocimientos a nivel técnico combinados con la naturaleza humana sustancial y esencial del trabajador dará como resultado no solo una nueva manera de hacer las cosas, sino una oportunidad más de desarrollo.

El problema surge al estar acostumbrados a que el trabajo se “sabe hacer” a partir del manejo mecánico y preciso de conocimientos, habilidades, destrezas, el poder incorporar la dimensión humana al trabajo, y no como una herramienta más, sino como la virtud humana para hacer del trabajo donde el escenario de creación, desarrollo, eficacia, etc., sí bien va enfocada a un fin económico es fundamental para la vida misma.

En esta perspectiva, la capacitación involucra ahora una redefinición de lo que es capacitar para el trabajo, como medio no para sobrevivir a la manera más rudimentaria, sino por el contrario, capacitar para el trabajo como medio para saber ser en la vida, para darle sentido, para crecer y motivarse a través de él.

Aspectos de una capacitación técnica son sistemas, operaciones, funciones, tareas específicas, supervisión, control, organización, evaluación, diseños, etc.; que se deben relacionar con el aspecto de una capacitación humana como la libertad y la decisión, la asertividad en el contexto humano-laboral, el liderazgo, la motivación, la comunicación, la ética del trabajo, el valor del tiempo, “Tener

una empresa que genere artículos con alta calidad implica tener una calidad integral en toda la compañía...Así, las grandes corporaciones tienen especial cuidado en ver al empleado primero como un ser humano que tiene necesidades, aspiraciones, necesidades de capacitación e incentivos, de seguridad en el trabajo y estímulo de acuerdo con su desempeño, participación y creatividad. Tales aspectos no concuerdan con la explotación del ser humano, el empleado motivado tiende a enrolarse en la consecución de las metas de la empresa”⁵, claro está que todo ello es porque el empleado, el ejecutivo, tienen una capacitación que antes que nada les permite verse, encontrarse en lo que hacen, descubren lo que son a través de sus obras, esto requiere de un tipo especial de aprendizaje, el aprender de sí en el hacer mismo⁶.

Tanto el aspecto humano como el técnico en la capacitación, requieren de una correcta manera y forma de ser inculcados en el trabajador y su ambiente, lo que requiere de métodos de enseñanza-aprendizaje específicos.

Lo importante, pues, es que sabiendo el valor de una capacitación humanística, se pueda desvelar la metodología pedagógica que ahora —después de una dura costra de quitar de la capacitación estrictamente técnica—se pueda proponer como generadora de la virtud de aprehensión virtual de los cambios en técnica, de contenidos sistemáticos, acciones, destrezas, actitudes, valores, etc., que exigen los nuevos puestos laborales en un mundo sí altamente especializado, tecnificado y científico, pero también con importante revalorización de la vida humana y de su papel a jugar en la creación prospectiva y sustentable de las sociedades del futuro.

Es el constructivismo como medio virtual (en el espacio de la virtud y no como el de Internet), de enseñanza que pretende demostrar como puede dar cabida

⁵ Mercado, Ernesto, “Calidad integral empresarial e Institucional II: Capacitación a empleados”, Limusa, México, 1991, p. 14.

⁶ Vid., Maritain, Jacques, “Arte y Escolástica”, Círculo de Lectores, Buenos Aires, 1992. Quien hace obras, quien trabaja bajo la premisa del hacer artístico, encuentra que tales obras le reflejan lo que es él, idea fundamental de esta obra de Maritain y que tiene que ser sumamente considerada en la transformación que la capacitación debe provocar en la personalidad del trabajador ante su quehacer en la empresa.

a algo que no tiene forma, como la libertad del hombre para crear. No hay nada preformado, todo está por arrancar⁷.

1.3. Importancia social, económica y humana de la capacitación.

Todas las sociedades han requerido de personas que sepan hacer las cosas; de alguna manera la educación, el sistema escolar en el mundo, representa este intento por preparar a la gente que pueda enfrentar y dar solución a los problemas que en diferentes campos de la vida humana suceden. Las sociedades actuales basan su desarrollo ya no en la fuerza física, o incluso en la tecnología *per se*; hoy el conocimiento, la información, la “gnousfera” como la llamaría Tehilard de Chardín, representa el pivote de crecimiento, más que de progreso, ya que el crecimiento es multidimensional y responde más a la naturaleza también diversa del hombre y su mundo, en tanto que el progreso prejuicio los cambios a una sola línea de acción, en este sentido afirma Carlos Llano Cifuentes, que “está próxima una nueva sociedad. Incluso el tránsito a ella se ha iniciado ya, de manera que nuestro presente es inestable o cambiante porque los modelos imperante hasta hoy se resisten a desaparecer y, a la vez, se agrietan, se muestran incapaces de permanencia. A la nueva sociedad algunos le llaman postindustrial; otros autores la llaman sociedad del conocimiento. Ambas denominaciones pretenden referirse al mismo asunto. Según esto, la sociedad postindustrial sería la sociedad del conocimiento.

Si se acepta que el conocimiento es la más alta dimensión del ser humano, la suprema forma de vida, y ésta es una tesis clásica, la sociedad del conocimiento sería una sociedad sumamente perfecta. En rigor, la sociedad es promovida por las energías humanas y constituye, por tanto, un ámbito en que

⁷ En el marco de la virtualidad y la formación el espacio de aprendizaje se constituye en un carácter comunicacional de interacción cooperativa en la acción entre sujetos con experiencia desigual, lo que significa la presencia de modos de comprensión distintos por parte de los distintos actores, generándose lo que algunos autores denominan Ambigüedad semántica como posibilitadora del cambio, la negociación y la formulación de una serie de estrategias formativas flexibles, que permiten la proyección de procesos autónomos equifinalísticos, que den cuenta del planteamiento personalizado de la actividad del docente y el seguimiento personalizado del recorrido del estudiante en el proyecto de acción. Consultar la obra de Doris Zubiria Remy, Hilda Doris, “Constructivismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el siglo XXI”, Plaza y Valdés, México, 2004, p. 80 ss.

los frutos de estas energías se condensan, refluyen sobre los seres humanos y acogen a las nuevas generaciones”.⁸

Lo importante de esta afirmación del autor, es que nos lleva a tomar conciencia de que la promoción del hombre en todos sus sentidos parte del conocimiento entendido en una forma amplia, es decir, como la forma en que el sujeto interactúa con su medio a través de la aprehensión-acción del entorno simbólico, que es el entorno del ser humano.

Considero importante señalar lo anterior, pues la capacitación, como una forma de llevar al hombre, al individuo hacia una forma de conocimiento que le permita más que trabajar para sobrevivir, trabajar para hacer la vida, <hacer vida>, en ese sentido la capacitación a profundidad y de acuerdo con visiones que tal vez partirían del postmodernismo, la entendemos como un conocimiento poético⁹, un saber que va y regresa al mundo en la acción misma que el hombre ejerce al crear, que va y regresa al hombre creador para transformarlo: la acción transforma, habría que diseñar esa pedagogía que conduzca al trabajador a que cuando cree se recree a sí mismo, que adquiera nuevos conocimientos que le relancen a otros horizontes de por donde esta siendo la vida. En este sentido el cambio más que un pasar de ser una cosa a ser otra cosa, la capacitación debe promover el “siendo”, “ir mi ser con lo que lo que se hace va haciendo”: en lo que se hace en la vida se empeña el ser, hecho que desarrollaremos con mayor precisión en los capítulos siguientes.

Ubiquemos por el momento, que la capacitación se inscribe, en los cambios en el entorno del individuo y que le presionan a entenderlos, o bien a asimilarlos de alguna manera.

⁸ Llano Cifuentes, Carlos, “La vertiente humana del trabajo en la empresa”, Rialp, Madrid, 1990. p. 116.

⁹ Cfr., Aristóteles, “Poética”, Porrúa, México, 1987.

El cambio en todos los ámbitos de la vida se puede ubicar con mayor claridad en aspectos sociales económicos y estrictamente, para determinando este tipo de cambios se haga más sencillo dilucidar el valor que entonces tiene la preparación idónea de personas que no permitan el estancamiento en alguno de estos rubros, es decir, que no se llegue a un impasse, a la insolubilidad de los problemas propiciando nuevas “épocas oscurantistas” en la actualidad.

En lo que se refiere a los cambios sociales que reclaman un nuevo tipo de formación de la persona en general y de trabajadores y empleados en particular que dan importancia a la capacitación, se tiene que se suscitan a partir de la difusión de una nueva ideología sobre el trabajo. El trabajo deja de ser sólo el medio para conseguir el pan reduciendo al hombre a su dimensión de consumidor de energía, y por otro lado, la movilidad social desplaza rápidamente a trabajadores tanto de sus lugares de trabajo como de tipos de empleo,

Por el lado económico, los cambios se definen en lo que concierne al papel del Estado¹⁰ como generador de empleos, ya dentro de un marco de política subsidiaria proteccionista o ya dentro de una economía de libre competencia; o simplemente como constructor de la infraestructura que permita el libre juego de la competencia de los diferentes sectores productivos. Ya sea lo uno o lo otro, su compromiso de cuidar del capital humano como un bien y riqueza sustancial de toda nación, debe comenzar por inversión y el esmero que ponga en el diseño de currículas profesionales que guarden congruencia con las exigencias de una competencia laboral real, lo que conlleva a su vez el desarrollo de programas de formación para el trabajo, ya vía requerimientos legales de la Secretaria del Trabajo Previsión Social (STPS), ya ofrecimiento por las instituciones del Estado, o ya por el propio sector privado en el compromiso por mejorar la calidad del trabajo y el desarrollo económico del país.

¹⁰ Vid., Cohen, Ernesto, Franco, Rolando,, et al, “Gestión social: Como lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales”, Siglo XXI, México, 2005, pp.78-97. En este libro precisamente se señala la urgencia de satisfacer las nuevas necesidades en competencia laboral que surgen de cambios en las políticas de compromiso por parte del Estado.

Los constantes cambios en la esfera humana condicionan o son condicionados por ellos., en todo caso, son cambios que involucran nuevas maneras de conceptualizar la realidad, la forma en que el hombre la aprende, evoluciona, recrea y le da orientación..

En este sentido, la capacitación tiene que reubicarse, encontrar su valor como eje de formación para el trabajo, como pivote del aumento de la calidad en la competencia laboral prestando así el servicio de satisfacer la demanda en nuevos puestos de trabajo. Esto implica investigar la manera como la capacitación hará frente a estos cambios en tanto formas de aprendizaje eficiente y eficaz, que va de la mano sustancialmente con el diseño, o por lo menos, con el vislumbramiento de métodos de aprendizaje que sean congruentes con el nuevo tipo de perfil de trabajador o empleado que emergen como una necesidad de los cambios señalados.

En principio se acepta que el trabajador debe responder a cambios sumamente rápidos tanto de procesos como de materiales e incluso de políticas de las empresas; también de personas, de espacios, de exigencias normativas, de presiones económicas externas, tanto para la empresa como para la familia del trabajador y para él mismo. No se puede seguir pensando en una capacitación desligada de una problemática global o amplia que define la vida laboral de cualquier persona, y que directamente influye en su rendimiento.

La capacitación, tanto como la formación profesional de las universidades y escuelas de nivel medio superior, tienen que incorporar la idea de un cambio fundamental en la concepción de <quien es el trabajador> y su relación con el quehacer comprometido con su empresa, para a partir de ahí crear y promover el medio, la vía o el instrumento con el que hay que proporcionarle esas cualidades especiales que respondan con calidad a los cambios tanto humanos, sociales y económico-culturales que rodean a todo el sector productivo y concretamente el de cada empresa.

Se trata de un trabajador que mediante la capacitación pueda dar solución a los cambios constantes. No se trata de acumular de nuevo o reprogramar conocimientos que ahora le hacen falta, sino se trata de empatizar virtualidad

humana con cambios del entorno; la propuesta de esta tesina es precisamente que el constructivismo puede lograr dicha personalidad laboral siempre bajo ciertas condicionantes.

De principio, los cambios en el entorno, o como diría Ortega y Gasset, de la circunstancia del trabajador, confirman la visión existencialista de que el hombre es un “siendo” y no un “ser”, lo que permite apostar por el constructivismo por la esencia conceptual que guarda, que es la de dinamismo que no estanca la actitud del hombre.

Si observamos, en lo social hay una (desubicación) de lo que es el trabajo, como un quehacer a realizar bajo un salario, ubicado en lo que se puede llamar el lugar del trabajo. El empleado, el trabajador, tienen que adquirir la capacidad de modificar sus actitudes, reprocesar sus conocimientos y valorar en los precisos instantes y lugares en que se le reclame una tarea específica que tal vez nunca haya realizado. De la misma manera, en lo que toca a exigencia de una economía donde el Estado juega un papel importante como rector de la enseñanza, pues se asume que cuenta con equipos de especialistas que haciendo lectura de los diferentes sectores, diseñan no sólo los contenidos para profesionistas cabalmente preparados para el trabajo y los compromisos del país, sino además, y de manera fundamental, crear a cada paso el nuevo hombre, que no el “ajuste de hombre” a la vieja usanza de la educación, sino aquel hombre que mediante una capacitación específica a los tiempos logre ser cambio en sí mismo (un “siendo”). Esto reclama una pedagogía, una paideia que perfile ese “ir siendo” de acuerdo con las exigencias de profesionales que el mundo laboral requiere. La verdad de que podemos siempre ser de otra manera abre los horizontes no sólo de nuestra propia conciencia, sino de la familia, comunidad, escuela, trabajo, sociedad. En todos estos ámbitos hay que descubrir cualquier falsedad que estorbe la verdad en su esplendor. Se trata de una conversión continua que libera cuando se descubre la verdad y nos conduce a actuar, sin miedo a la nueva experiencia.

Son los cambios humanos sustanciales a su propia naturaleza lo que hay que “enseñar” a provocar en el trabajador, enseñarle a que su naturaleza se asuma a sí misma, aprenda a verse en el momento de un reto, no sólo de trabajo, sino

de todo tipo, hecho complicado y de entrada conceptualmente difícil. Una pedagogía, una didáctica dentro del marco constructivista es la que se anuncia arrogantemente como la más propicia para tremenda intención. Los siguientes capítulos se abocarán a ello.

CAPÍTULO II

La pedagogía en la capacitación empresarial.

2.1. Educación y funcionalidad del área de Recursos Humanos.

Día a día con mayor convicción las empresas verifican y comprueban que los recursos humanos son el activo más importante y la base para una ventaja competitiva dentro de un plan de desarrollo estratégico; comprobando diariamente que al ser humano no le basta estar preparado para el trabajo. En los diferentes cursos de capacitación el empleado muestra inquietudes de crecimiento desde o a partir del trabajo. La educación entonces se concibe de una manera amplia, es decir, como todo aquello que lleve al ser humano a desarrollar cambios hacia un sentido de plenitud de la vida. Planteemos esto primeramente en este párrafo, señalando la importancia de la educación desde el punto de vista técnico-formal para las empresas.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo; la adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa, y a partir de esta con su entorno, es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia de manera siniestra.¹¹

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su

¹¹ Siliceo, Alfonso, "Capacitación y desarrollo de personal", Limusa, México, 2003. Ver especialmente Cap. I. que sustenta el desarrollo de este subtema.

vida laboral y personal, pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades a lo largo de su vida. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando el potencial y capacidad de un empleado común y corriente en alguien con características de empleado ejecutivo.

La capacitación a todos los niveles es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.

En este sentido, la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo, lo que enmarca de alguna manera la intención de este capítulo.

Baste hacer una pequeña distinción entre los tipos de formación que recibe el individuo y que de una u otra manera se involucran con su buena inserción en el campo de trabajo y el óptimo desarrollo de sus funciones, y esto porque Recursos Humanos no puede hacer de lado a ninguna de ellas cuando ya se trate de seleccionar al personal.

En lo que se refiere a la educación, se le entiende como toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales, mismos que en un momento dado pueden ser factor importante en su desempeño laboral.

De manera específica, el tipo de educación que nos interesa es la educación profesional, que si bien es la educación institucionalizada, esta tiende a la preparación del hombre para la vida profesional, por lo cual comprende tres etapas comunes, pero perfectamente identificadas:

- Educación Profesional: Preparando al individuo para una realizar una actividad de índole profesional.
- Educación Continua o Postgrado: Con ella se busca perfeccionar al individuo mediante una preparación más específica dentro de su ámbito profesional.
- Capacitación: Es la educación profesional que brinda al individuo las herramientas necesarias a fin de mejorar su desempeño en un cargo o función determinada.

La formación profesional busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios de igual forma a largo plazo, buscando cualificar y cuantificar al hombre para una futura profesión, lo anterior puede darse en las escuelas, o bien dentro de las propias empresas.

El “desarrollo profesional” es una educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia a instrucciones que bien estando preparados uno como empleado capacitado y autónomo puede asumir.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal, sino que forman parte de algo.

La “capacitación” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y

habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple, sin embargo no es limitante en cuanto a su aplicación.

Los objetivos de la capacitación y el desarrollo, en general, son:

- Que una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduzca a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.
- Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.
- Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

- 1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus

productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente, y la manera como beneficia a:

a) Las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

b) para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

c) en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

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

Específicamente interesa en este trabajo la tarea a desarrollar por parte del aprendizaje en esta función educativa que es la capacitación. Desde una perspectiva técnica la situación descrita aparece simple, sin embargo se involucra el proceso de crecimiento humano, que es donde toma relevancia. Es un aprendizaje que regresa a sí mismo desde lo que el individuo es capaz de percibir de sus nuevas actitudes y nuevos intereses.

En la empresa la capacitación lleva al empleado a cumplir ciertas funciones, pero como se dejó ver, ello apunta a que el empleado involucre aspectos humanos, de su persona en tanto individuo de compromisos y responsabilidades sociales, en tanto persona que debe responder por sus ideas y sus emociones frente a los demás. Si de algo se ha tachado al aprendizaje técnico en una capacitación, es que aísla al hombre de sí mismo y le reduce a una dimensión de instrumento. Es precisamente esta reinscripción en el mundo de la vida a través de una pedagogía constructivista, que aunque sea vía capacitación, le lleve al individuo a, además de satisfacer óptimamente ciertas funciones, cumplir con su humanidad vía cualquier tipo de aprendizaje que le sea realmente significativo. Lo trataremos en el siguiente párrafo.

2.2. Constructivismo en el modelo de capacitación.

Es bueno comenzar por señalar algunos de los principios o bases a partir de los cuales el constructivismo ha mostrado su valor, primero centrándose en lo que éste es, para posteriormente aterrizarlo en una propuesta de modelo de aprendizaje en el proceso de capacitación que logre reunir al empleado con la vida como estrategia misma y natural de todo tipo de educación.

Es realmente difícil y comprometido realizar una síntesis con la brevedad que requiere este aparte de una corriente tan extensa y rica en aportaciones pedagógicas y tan estructurada como lo es el constructivismo sociocultural que está en la base de toda buena capacitación en el entendido de que hoy por hoy la administración moderna considera que el empleado toma sus expectativas de la relación trabajo-familia-sociedad. En nuestra opinión, los resultados de las investigaciones a largo de muchos años realizadas por muchos teóricos, son imprescindibles para comprender la complejidad del aprendizaje humano.

El origen social de los procesos mentales humanos y el papel del lenguaje y de la cultura como mediadores en la construcción y la interpretación de los significados, constituyen los argumentos fundamentales de la teoría sociocultural. Desde una perspectiva estrictamente Vygotskiana, esta teoría contempla tres planos de desarrollo: la antropogénesis, el desarrollo histórico y la adquisición individual de funciones mentales superiores: el cambio de los

procesos psicológicos en cada uno de estos planos, depende del tipo de mediación, esto implica que el núcleo que conforma la estructura teórica de Vygotski lo constituyen:

- La creencia en el método genético.
- La tesis de que los procesos psicológicos superiores tienen su origen en procesos sociales.
- La tesis que los procesos mentales pueden entenderse solamente mediante la comprensión de los instrumentos y signos que actúan como mediadores.

Desde el punto de vista psicológico, la tesis central en esta corriente de pensamiento es que el desarrollo de las facultades superiores de la mente. La cual depende de la utilización de herramientas o tecnologías intelectuales, como lo ha expresado Bruner, el desarrollo del ser humano depende del uso que este haga de la caja de herramientas¹² de la cultura para expresar sus facultades mentales.

Esta idea de la mediación de los instrumentos culturales en el desarrollo de la mente constituye uno de los núcleos centrales de la teoría sociocultural; en esta concepción el desarrollo del pensamiento no se explica sin la intervención de instrumentos mediadores y la naturaleza de los procesos mentales no puede entenderse sino mediante la comprensión de estos instrumentos y signos que actúan como mediadores, con capacidad para generar transformaciones en el funcionamiento mental y de modificar activamente los estímulos externos.

Vygotski, distingue dos clases de instrumentos mediadores, según los distintos modos como estos sirven para orientar la actividad humana: *las herramientas*

¹² Se puede hablar de tres grandes órdenes o categorías de herramientas que sirven para amplificar las capacidades motoras, las que aumentan la capacidad sensorial y las que sirven de soporte y potencian la capacidad de pensamiento. Vid. Bruner, Jerome, "La educación, puerta de la cultura", Visor, Colecc. Aprendizaje, Madrid, 2000:

"la educación no es sólo una tarea técnica de procesamiento de la información bien organizado, ni siquiera sencillamente una cuestión de aplicar 'teorías del aprendizaje' al aula ni de usar los resultados de 'pruebas de rendimiento' centradas en el sujeto. Es una empresa compleja de adaptar una cultura a las necesidades de sus miembros, y de adaptar s sus miembros y sus formas de conocer a las necesidades de la cultura." (p. 62)

propriadamente dichas que actúan sobre el mundo material y que su uso produce cambios en los objetos sobre los que se ejerce la actividad y *los signos* o sistemas simbólicos que no producen cambios en los objetos, sino en la persona que los utiliza como mediadores y, por lo tanto, modifican su interacción con el entorno; al respecto Vygotski sostiene “la función de la herramienta no es otra que la de servir de conductor de la influencia humana en el objeto de la actividad; se halla externamente orientada y deba acarrear cambios en los objetos. Es un medio a través del cual la actividad humana externa aspira a dominar y triunfar sobre la naturaleza. Por otro lado, el signo no cambia absolutamente nada en el objeto de una operación psicológica, así pues, se trata de un medio de actividad interna que aspira a dominarse así mismo; el signo, por consiguiente, está internamente orientado”.¹³

Estas herramientas intelectuales hacen parte del repertorio que a los seres humanos les trasmite la cultura, son verdaderas construcciones sociales que se han perpetuado y evolucionado a través de la historia y que se transmiten, a sí mismo, mediante prácticas sociales. Mas que una elaboración individual, la formación de las estructuras de pensamiento debe verse como el resultado de un proceso de construcción social, en el marco de un contexto cultural e histórico concreto.

Cualquier tipo de escolarización puede verse, entonces, como uno de los más importantes procesos culturales por los que el sujeto accede al repertorio de herramientas de la cultura; es la cultura la que proporciona al ser humano los instrumentos de mediación; pero para apropiárselos es necesario que estos se interioricen. En la concepción de Vygotski, este proceso se construye de afuera hacia adentro; es decir se inician como eventos externos, interpersonales, para luego internalizarse, hacerse intrapersonales.

Desde esta perspectiva el conocimiento es algo que se construye por medio de operaciones y habilidades cognitivas que se inducen en la interacción

¹³ Vygotski, L.S., “El desarrollo de los procesos psicológicos superiores”, Grijalbo, Barcelona España, 1979, p. 91.

social, sea ésta en cualquier ámbito, de allí que según Vygotski el desarrollo intelectual del sujeto no pueda entenderse como independiente del medio social del que esta inmerso.

En este contexto, y como escenario propio para la aplicación en capacitación, el citado autor plantea un concepto de suma importancia para la fundamentación pedagógica de los entornos de enseñanza-aprendizaje como lo es la “zona de desarrollo próximo”, definida como aquella que marca las funciones del sujeto que todavía no han madurado. El concepto de *zona* hace referencia a un sistema interactivo, una situación de interacción, a historia evolutiva y experiencial individual y a una estructura de apoyo que aporta la asimetría de competencia, en la actividad entre actores participantes en la situación. Igualmente la *zona* se instituye en toda situación de cooperación en una tarea con actores de experiencia desigual, independiente del carácter formal, o informal del plan, de ahí que el ámbito de actividad de la zona haga referencia al contenido de la acción “esquemas de acción” a lo que se hace y al como lo hacen, al diseño y artificio del proceso. Lo anterior presupone que las operaciones psicológicas superiores tienen origen sociocultural, y se encuentran mediadas socialmente de acuerdo a cada actividad.

En el marco de la capacitación y la formación la *zona* se constituye en un carácter comunicacional de interacción cooperativa en la acción entre sujetos con experiencia desigual, lo que significa la presencia de modos de comprensión distintos por parte de los distintos actores, generándose lo que algunos autores denominan *ambigüedad semántica* como posibilitadora del cambio, la negociación y la formulación de una serie de estrategias formativas flexibles, que permiten la proyección de procesos autónomos equifinalísticos, que den cuenta del planteamiento personalizado de la actividad del docente y el seguimiento personalizado del recorrido de la persona a capacitar en el proyecto de acción.

Se tiene así que, Aproximar el diseño de un entorno de corte constructivista de enseñanza-aprendizaje, significa recurrir a la naturaleza de las teorías del diseño educativo, o instruccionales, como guía explícita que ofrece la mejor forma de ayudar a la gente a que aprenda y se desarrolle, lo que significa que

su orientación esta dada hacia la práctica, centrándose en los medios para conseguir unos objetivos de aprendizaje y de desarrollo determinados.

En este sentido vale la pena señalar que la concepción constructivista del aprendizaje establece que el conocimiento es elaborado individual y socialmente por los integrantes de grupos, basándose en las interpretaciones de sus experiencias en el mundo. Bajo este punto de partida un modelo de diseño pedagógico de estas características parte de concebir un problema, una pregunta o un proyecto como centro del entorno, con varios sistemas de interpretación y apoyo intelectual a su alrededor; escenario que debe plantearse como óptimo dentro de una capacitación constructivista.

A partir de este punto de partida, el objetivo, digamos del empleado, consiste en interpretar y resolver el problema o finalizar el proyecto formulado, a ello contribuirán los ejemplos relacionados, las fuentes de información brindadas para la consulta, las cuales contribuyen a la comprensión y a la vez indican posibles soluciones. Es en este marco de trabajo de los asistentes donde las herramientas cognitivas ayudan a los mismos a interpretar y manipular diversos aspectos del problema, las herramientas de conversación/colaboración permiten negociar y colaborar en la elaboración del significado del problema y los sistemas de apoyo social/contextual contribuyen a que el grupo pongan en practica el diseño mismo.

Desde esta perspectiva el punto central de la propuesta de diseño constructivista parte de la calidad de pregunta, del tema, el ejemplo, el problema¹⁴ o el proyecto como directriz del aprendizaje que los integrantes intenten solucionar o resolver. Las propuestas de diseño que tienen como punto central el problema, son las que más se desarrollan y sobre las que los autores han desarrollado el mayor volumen bibliográfico, de allí que muchos de ellos coincidan que los problemas deberían tener en el diseño tres componentes integrados: el contexto (físico, organizativo y sociocultural), la

¹⁴ Algunos autores como Jonassen, consideran que los problemas formulados deber ser pertinentes, interesantes y atractivos de resolver; debe estar claramente definido, o estructurado de forma insuficiente, de manera que algunos de sus aspectos resulten inesperados y puedan ser definidos por los estudiantes.

representación o simulación (algunos de los cuales recurren a la narración o relato ya sea en forma de vídeo, texto o audio) y el espacio de manipulación (elaborar, manipular, tomar decisiones e influir de alguna forma en el entorno) el cual se puede hacer proporcionando un espacio de simulación física del entorno de una tarea del mundo real, es decir un micromundos que permita la observación y manipulación necesaria para contrastar las hipótesis de los estudiantes sobre el problema.

Desde esta perspectiva el espacio de manipulación del problema debe permitir la contrastación de efectos de las manipulaciones, el recibir respuestas pertinentes, la manipulación y la fiabilidad en la simulación. Sin embargo la comprensión de un problema formulado requiere de la elaboración de modelos mentales por parte de los integrantes, por lo que se hace necesario la formulación de ejemplos como ayuda para el aprendizaje al menos de dos maneras "reforzando la memoria del estudiante y aumentando la flexibilidad cognitiva"¹⁵, por lo que importante que los ejemplos proporcionados ofrezcan una diversidad de puntos de vista y de perspectivas sobre el caso de estudio o proyecto que se este resolviendo.

En cuanto a las fuentes de información suministradas para la resolución del problema y la elaboración de sus modelos mentales y elaboración de hipótesis que lleven a la manipulación, estas deben ser abundantes, pertinente, ligada al entorno, por lo que se recomienda el uso del Internet, enlaces de hipertexto a paginas Web, comprobando de paso la relevancia y organización del acceso a las fuentes para que contribuyan verdaderamente a la reflexión que se desea realicen los estudiantes.

Un entorno de corte constructivista requiere igualmente de la proporción de herramientas cognitivas definidas como herramientas informáticas cuyo propósito es abordar y facilitar tipos específicos de procedimientos cognitivos, reagrupar información importante para solucionar el problema, representar de

¹⁵ El razonamiento basado en ejemplos prácticos según Roger Schank, establece que el conocimiento humano se codifica en forma de relatos sobre experiencias y sucesos

una mejor manera el problema o ejercicio que esta realizando o representar el saber o lo que esta aprendiendo. Sin embargo hay que tener claro que cada tipo de herramienta cognitiva compromete o sustituye diferentes actividades, por lo que deben seleccionarse en función del tipo de procedimiento a realizar.

Algunos autores como Janassen, Resnick o Perkins describen algunas herramientas cognitivas entre las que destacan:

- Herramientas para la representación de problemas/ejercicios, entre las que destacan herramientas de visualización que proporcionan representaciones congruentes de razonamiento y elaboración de imágenes mentales, ejemplo de ello son las interfaces gráficas.
- Herramientas para hacer modelos sobre el conocimiento estático y dinámico, en ellas se destacan la hoja de cálculo, las bases de datos, las redes semánticas, los sistemas expertos y las creaciones innovadoras e interactivas. Estas herramientas proporcionan formalismos de representación del conocimiento que limitan las formas en que los estudiantes analizan, organizan y reflexionan sobre los fenómenos. Las relaciones dinámicas se realizan desde variados programas que facilitan la interacción, contrastación y observación mediante gráficos, cuadros o animaciones.
- Herramientas de apoyo al rendimiento, en ella se incluyen aquellas herramientas que tienen como finalidad ayudar a los grupos a organizar información descargando la responsabilidad cognitiva de la realización de tareas más complejas.
- Herramientas para recopilar información, se tratan de herramientas que en muchas ocasiones evita la distracción del empleado de su objetivo fundamental, de allí que su incorporación facilita el aprendizaje.

En cuanto a las herramientas para la interacción y la colaboración, las concepciones actuales de los entornos de aprendizaje apoyados por la tecnología asumen el uso de diferentes medios de comunicación a través de la computadora lo que facilita la colaboración entre grupos de estudiantes y permite los debates sobre los problemas y proyectos en los que se está trabajando, de ello se destaca los foros, los chats, las conferencias facilitadoras

de la cooperación, reflexión y toma de decisiones conjuntas que permiten llegar a la metacognición y una elaboración de conocimiento compartido.

Por último es necesario resaltar que un diseño de un entorno de aprendizaje de estas características requiere igualmente de un apoyo en función de las actividades realizadas por los integrantes del grupo, de allí que apoyos como la modelización¹⁶ adquieran relevancia en el proceso de enseñanza aprendizaje, tratándose de una modelización del comportamiento del rendimiento evidente o de los procesos cognitivos encubiertos.

Dentro de toda la estructura de un diseño que papel cumple el capacitador, tutor o docente en este proceso? Aquí los autores citados con anterioridad coinciden en que "el papel de la tutoría es complejo e inexacto" y agregan que un buen tutor es aquel que motiva a cada integrante del grupo analizando las representaciones, brindando respuestas sobre las representaciones y sobre como aprender a realizarlas, así como estimulando la reflexión y articulación sobre lo aprendido

2.3. Psicología del trabajo y teorías de la motivación.

Tratemos de cerrar los dos párrafos anteriores con la propuesta de este capítulo. De manera simple se tiene que Maslow¹⁷ habla de la personalidad creadora que se motiva a partir de lo que es capaz de lograr. Parte de que el hombre es un ser motivado, sí, de motivos para su vida. En principio este impulso a moverse, a despertar la voluntad le viene de las necesidades primarias, posteriormente de la necesidad de reconocimiento social; pero de manera fundamental, la verdadera motivación para el ser humano la debe encontrar en sí mismo. Desde lo que es él tendrá que emerger la voluntad para realizar la vida. Enlacemos esto con la idea arriba señalada de una enseñanza constructivista para la capacitación.

¹⁶ La modelización proporciona a los estudiantes un ejemplo del rendimiento deseado, destacando cada una de las acciones y decisiones abstractas implicadas en la representación a fin de que el estudiante no se vea obligado a inferir los pasos faltantes.

¹⁷ Vid. Maslow, Abraham, "La personalidad creadora", Kairós, Barcelona, 2005.

Se trata de que el hombre, en todo caso el empleado, se perciba a sí mismo como ser humano antes que como un elemento más de la empresa. Precisamente el hecho de que el tutor, facilitador o capacitador pregunte o invite a que cada integrante del grupo aporte algo para el diseño de un espacio de aprendizaje, es decir, para construir un escenario real de vida a partir del cual se genere la inquietud por buscar soluciones o sentido, hace que el empleado se tome a sí mismo como fuente de ese aporte, como fuente de opinión y de información a la vez.

El proceso que subyace en esta actividad de diseño constructivista de espacios de aprendizaje, que es el de enfrentar al empleado, al hombre que es consigo mismo, representa, en mi opinión, la base de toda motivación no sólo para el trabajo sino para cualquier otra actividad humana. No es más que parafrasear de alguna manera a Maslow. Expliquemos.

Un momento importante en la vida de toda persona es cuando se tiene que ver a sí mismo¹⁸, pero se puede ver desde diferentes plataformas y con diferentes intenciones. En lo que toca a nuestro tema, ubiquemos que la persona, el empleado, profesionista, profesor, etc., que se capacita, se debe ver a sí como una perspectiva cognitiva y sensible del mundo, es decir, como alguien que, en la toma de conciencia que hace de las cosas, le va la vida. En hermenéutica suele llamarse círculo hermenéutico, que es el hecho de que en el momento en que se está tratando de entender algún tema, en ese preciso momento quien está a la base de dicha interpretación es la manera en que está instalado el sujeto en el mundo, desde su horizonte de vida hace la interpretación. Esto se hace presente cuando en un escenario constructivista de capacitación se tiene precisamente que echar mano de ello.

¹⁸Alvarez Turienzo, Saturnino, 'El hombre y su soledad. Una introducción a la ética', Sígueme, Salamanca, 1983. Importantes experiencias de valoración se encuentran en este libro como una didáctica de la vida para encontrar el papel que cada hombre sabe que tiene que jugar ante los demás.

Parece ser una psicología del espejo¹⁹, esta donde a través de la simbología del mundo que a su vez ha sido creada por el hombre, por el otro como yo, logro reconocer-me como parte y como actor del devenir mismo. Es una toma de conciencia del entorno, de la circunstancia gaseana, que impone de inmediato asumir la libertad, asumir la responsabilidad de ser el propio generador de líneas de interpretación del mundo y de obtener a partir de ello conclusiones acerca del papel a jugar, ya en una situación singular de trabajo, de familia, social, o estrictamente existencial.

Esta conciencia, si la remitimos a la conciencia creadora de Abraham Maslow, es una conciencia de la potencialidad humana, en cada persona, del poder de crear, de saberse, desde el re-conocimiento de virtudes y defectos, escenarios para la vida.

Esto, trasladado a lo que es una enseñanza constructivista, quiere decir que cuando el empleado opina, no opina desde conocimientos que recuerda, sino desde la asunción de sí, desde la llamada a la libertad que le ha tejido su trama vital y que en ese momento le urge a opinar desde una existencia propia inserta singularmente en la vida, y que de una u otra manera, como se dijo arriba, comparte y comunica con los demás. Todos opinan de lo mismo pero desde diferentes formas de padecerlo, el caso es desvelar el sentido que en un momento dado se pone en cuestionamiento, como se hace en una sesión constructivista: lo que entra en cuestionamiento no son datos, sino su significado para la vida, sean datos acerca del trabajo, de la escuela, de la familia, etc.

Se puede decir entonces, si se me permite, que hay una virtualidad creadora. Expliquemos. Como se advirtió, aquí virtualidad no tiene mucho que ver con su acepción en cibernética, que de alguna manera semántica están conectados,

¹⁹ Todorov, T., «Mijail Bajtin : el principio del diálogo , Le Seuil, París, 1981. Se puede leer que para Vygotski la conciencia de sí se configura en cada personaje como un gran pieza polifónica en que las "voces" de sus interlocutores se combinan con la suya propia -en contrapunto, en alternancia, en coral. Es una sinfonía siempre inacabada (a lo Schubert) ya que las voces de los interlocutores interpelan a uno a lo largo de toda la vida. El yo se constituye al apropiarse esas voces que dialogan directa o colateralmente acerca de uno. El lenguaje aparece así como esencial en la constitución del yo.

empero, virtualidad lo entiendo en el sentido de que el hombre se encuentra a sí mismo para emerger a un escenario pedagógico constructivista, como una virtualidad, es decir, como alguien que se está haciendo conforme y en la medida en que se reconoce en ese ir del sentido de la vida. La libertad a la que apela cuando opina en un curso, delata precisamente su tener que hacerse desde lo que dice, desde lo que se escucha decir, desde la manera en que se asume como cambio constante y propicio al momento en que intercomunica, en que recoge memoria de sus experiencias y las vierte al escenario de diálogo, en el momento en que discute y apunta, en que investiga, es una virtualidad que se está haciendo como tal y cuya esencia consiste en justificar su libertad como decisiones que den sentido a su vida y a la de los demás dentro de una comunidad, en principio de trabajo, pero en general, una comunidad humana.

La virtualidad²⁰ empata con la naturaleza creadora del hombre. Precisamente porque en ese “juego” de saber de sí que va emergiendo en el aprender a aprender pero desde la observancia del horizonte de interpretación propio, el hombre se hace cargo de ser, de propiciar sus cambios hacia aquello que en el diálogo educativo descubre como propicia para sí desde su estancia o situación en la vida, desde su existencia diría Heidegger. Y es que a fin de cuentas no se trata de que en un curso de capacitación el individuo adquiera datos o se adiestre en el manejo de máquinas o sistemas, no tendría caso entonces el

²⁰Morin, Edgar, “El paradigma perdido”, Kairós, Barcelona, 1974, págs. 113-133.: “Es decir, somos habitantes de la virtualidad desde que somos homo sapiens-demens. Somos virtualidad porque no sólo morimos sino que también sabemos que vamos a morir. Vivir en el mundo imaginario no es un atributo que corresponda a etapas pasadas de la humanidad, a los pueblos “primitivos”. La imaginación no es una fase evolutiva inferior frente a la conciencia científica y/o racional. Homo sapiens-demens (arcaico o moderno) está constituido por una estructura antropológica de lo imaginario. Lo virtual es un elemento de la estructura antropológica y, un elemento de la estructura de la realidad. Las acciones humanas, las percepciones y el lenguaje, son estructuras configuradas y configuradoras de la realidad. La estructuración de la realidad es una interpretación, una construcción comprensiva de la misma, la comprendemos a través del lenguaje, de la acción y de la tradición. También ver Lévy, Pierre, “¿Qué es lo virtual?”, Paidós, Barcelona, 1998, pág., 19.: “Pero ¿qué es la virtualización? No nos referimos a lo virtual como manera de ser, sino a la virtualización como dinámica. *La virtualización puede definirse como el movimiento inverso a la actualización.* Consiste en el paso de lo actual a lo virtual, en una “elevación a la potencia” de la entidad considerada. La virtualización no es una desrealización (la transformación de una realidad en un conjunto de posibles), sino una mutación de identidad, un desplazamiento del centro de gravedad ontológico del objeto considerado: en lugar de definirse principalmente por su actualidad (una “solución”), la entidad encuentra así su consistencia esencial en un campo problemático. Virtualizar una entidad cualquiera consiste en descubrir la cuestión general a la que se refiere, en mutar la entidad en dirección a este interrogante y en redefinir la actualidad de partida como respuesta a una cuestión particular”.

valor del constructivismo. Se trata de que el empleado adquiera de una vez por todas “el instrumento” para propiciar-se cambios óptimos, idóneos, eficientes, éticos, etc., ante cualquier reto imprevisto que el trabajo le presente y desde sí mismo, desde su manejo de re-flexión y creatividad, desde su virtualidad de aprendizaje. Jaime Balmes²¹ le llamaba formar criterio, lo que muchas veces los viejos sólo lo adquirirían a través de muchos avatares de la vida.

En este sentido, desde Sócrates con su frase célebre de “Conócete a ti mismo”, o con San Agustín que “las personas no somos más que lo que manifiesta nuestra libertad”, se sabe que el secreto está en el hombre mismo, no hay más motivación que saberse, por un lado incompleto y por lo tanto con un ser virtual, cambiante, proteico²²; y paralelamente saberse libertario, es decir, tener en las propias manos, en esa capacidad de re-conocerse que debe propiciar todo curso constructivista, el sentido de los actos, la voluntad de hacer, de ser, de modificar el carácter, las habilidades, los conocimientos que las circunstancias exijan.

Cualquier curso, cualquier intento de “enseñar”, debe comenzar por enfrentar al hombre consigo mismo, general las condiciones que le despierten su ser creador, que le hagan eminente su inestabilidad, su virtualidad de aprendizaje para la vida, y luego, para cualquier cosa.

²¹ Vid., Balmes, Jaime, “El criterio”, Porrúa, México, 1989.

²² Nicol, Eduardo, “La muerte de Proteo”, UNAM, México, 1986. El hombre no puede más que asumir que es cambio y saber responder a esta naturaleza.

CAPÍTULO III

Contextualización empresarial de la capacitación.

3.1. Visión de la Nueva Gerencia Administrativa.

El hecho de hacer una reflexión sobre lo que se le llama Nueva Gerencia Administrativa, es porque se hace una analogía con lo que es la Nueva Gerencia Pública (NGP) que en el mundo tomó relevancia ya hace aproximadamente quince o veinte años, surgiendo en Inglaterra y Estados Unidos de Norteamérica primordialmente, y se la entiende como las reformas que estos gobiernos emprendieron para mejorar la gestión pública, hecho que no pareciera importante, porque constantemente se han dado estas reformas; sin embargo, la importancia la toma para nuestra tesina por el hecho de que los cambios promovidos en la administración de estos gobiernos fueron en el sentido de una administración humana, donde los valores y virtudes del hombre fueran puestos a reto para mejorar la calidad de los servicios que el Estado brindaba. Posteriormente el sector privado vio las bondades de este tipo de reforma y se abocó también a capacitar al personal de sus diversas áreas en esta visión de la Nueva Gerencia.

La relación que tiene este tipo de sistema administrativo con una pedagogía constructivista se da en el contexto de la capacitación, pues debido precisamente a que la NGP promovió capacidades del hombre que anteriormente habían sido no tomadas en cuenta para aumentar la producción y la calidad de ambientes de trabajo, ahora se les veía como indispensables de cultivar en los buenos administradores, y de estos hacia todo el personal de las empresas vía cursos de capacitación. La carrera fue vertiginosa, pues el sector empresarial sentía la presión de estos cambios que se estaban dando en todos los sectores, no sólo de la economía, sino en la educación, la sociedad en general como una cultura de rehumanización que tenía que pernear ese sector

donde parecía que al hombre se le tomaba sólo como un instrumento mecánico de producción.

El hecho es que había que desarrollar esas capacidades (virtudes de acuerdo a nuestro trabajo), y que a la postre tomaban nombres como liderazgo, asertividad, coaching, etc., pero que para el caso de una capacitación debe formalizarse el método pedagógico a través del cual se pretende desarrollar estas capacidades en los empleados en general.

De principio, expondré generalmente este tipo de conocimientos, actitudes, habilidades, destrezas que la Nueva Gerencia Pública instauró como valores dentro de una administración estratégica, y con ello ir visualizando el tipo de aprendizaje que se requiere desarrollar en la capacitación para lograr dichas capacidades, y posteriormente, en el subtema o párrafo siguiente, intentar el tipo de pedagogía, necesariamente, constructivista, que permita tal objetivo.

La Nueva Gerencia Pública propone que en todo aquel que se dedique de alguna manera al trabajo en una empresa, sea pública o privada, debe tener una mentalidad de líder ¿A qué se refiere? Un líder se le entiende como una persona capaz de visualizar el potencial que tiene el personal, pero sobre todo, aquella que puede reconocerse en su papel de orientador de esfuerzos.

“un buen líder trabajará con el personal que es imprescindible, en estrecha colaboración, prestando especial interés en desarrollar todo su potencial; reconocerá los logros de los empleados que sean diligentes asegurándose que su rendimiento sea continuo en el tiempo; bajo decisiones con criterio y amabilidad, tratará de invitar a salir de la empresa al personal ineficiente”²³,

En principio el líder es un líder de sí mismo, no se puede entender de otra manera el hecho de que logre llevar a los trabajadores a explotar éticamente lo mejor de sus virtudes. Pero quisiera dejar claro que estos cursos de capacitación agradadamente no está siendo selectivos sólo para gerentes o

²³ Ruíz, Moisés, “La encrucijada del líder: El liderazgo en las organizaciones”, Thomson Learning, Madrid, 2002, p. xviii.

niveles de dirección o subdirección; el sector empresarial reconoció la necesidad de despertar estas cualidades de líder en toda persona integrada a la política de la empresa, comprometida con ella. Desde el vigilante hasta el gerente. Y es que lo importante a cultivar bajo una formación o capacitación de líder, es la actitud sobre todo ética de aprecio por lo que los demás hacen y pueden hacer, la actitud de cooperación e impulso o ayuda a que los demás logren sus metas, no sólo dentro del trabajo sino a nivel personal. Esta actitud, aunada a los conocimientos que en cursos de capacitación de tipo técnico adquirirán, forma el binomio que toda empresa desea tener como formación en su personal.

“El liderazgo es una actitud moral ante la vida, en cuanto lo moral supone actuar de acuerdo con la conciencia. El líder es un individuo influido por sus circunstancias vitales: la familia, los amigos, las vivencias, las vicisitudes, los acontecimientos sufridos son elementos diferenciadores que conforman su personalidad. Tal y como se hayan escrito los hechos en los que debió despertar la voluntad de entendimiento, la capacidad de asimilar, la manera de agrupar detalles en la memoria así se constituye la lectura del pensamiento de quienes llegan a ser considerados como tales”²⁴

Así, lo que encontramos es que el líder es sobre todo un humanista, alguien que a través de una vida que reconoce sus padecimientos, logra empalmar de algún modo con los anhelos de progreso, voluntad, virtuosismo que todos los demás poseen. Es un punto clave, pues, que el líder ve en el otro lo que de alguna manera quisiera hacer él, lo que de alguna manera sabe que toda la humanidad desearía como bien.

Es así que la capacidad crítica es fundamental, es decir, es de reflexionar, valorar, ubicar, orientar, vislumbrar como futuro no sólo de tareas de una empresa, sino de prospectivar a la empresa dentro de una economía nacional y dentro de un clamor humano de bienestar y sobre todo de sí mismo.

²⁴ Ídem., p. 1.

Por otro lado, la Nueva Gerencia Pública llevada al sector privado habla también de asertividad, que habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás, requiere también, por ello, de saber mirar hacia adentro, de poder analizar aquello que se tiene como propio y que representa, en un contexto de productividad, importante beneficio para la empresa. Pero también, como su acepción menciona, es respetar las ideas de los demás, que en el fondo relaciona la posición ética y comunicativa de la persona, esto es, que tiene que saber mirar al otro como sí mismo como base de todo respeto a la ideas de los otros.

La tolerancia y el conocimiento que permitan reconocer lo valioso de las propias y ajenas ideas; la prudencia y la exigencia de aquello que debe ser escuchado y aquello que sólo es ruido, la seguridad que acompaña la exposición y clara comunicación de ideas novedosas, en su momento y en su tiempo, todo ello requiere la habilidad de correlacionar escenarios de oportunidades, de construir y sopesar virtuales caminos de acción, que no necesitan de repetición de conocimientos o habilidades por parte de los actores, sino que necesitan de, en los momentos precisos, concertar la imaginación, la valoración, el análisis tanto de creencias como de vivencias, la creación para hacer emerger las actividades con la orientación adecuada dentro de un marco de diálogo, de comunicación y tolerancia.

Está en juego virtudes como la libertad, la capacidad de decisión, una lógica-vital que permitan que la asertividad no sea una habilidad consumada, sino una virtud de creación, de ingenio y pericia, de motivación y seguridad, de claridad de contextos sociales y culturales y de significación de actividades en un momento dado (las zonas de desarrollo próximo)²⁵.

Por lo que toca a lo que se le llama coaching, que aunque podría adjudicarse con más propiedad al papel que juega el tutor, facilitador o capacitador, aquí lo tomaré como parte de un aprendizaje para todos los empleados en una capacitación constructivista. Y es que el coaching, cuya palabra de origen es estadounidense y cuya traducción literal es entrenador, se entiende que:

²⁵ Zubiria Remy, Hilda Doris, “**Constructivismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el siglo XXI**”, Plaza y Valdés, México, 2004, p. 107.

“...como tal es el responsable de un equipo con el cual tiene la obligación de conseguir unos resultados, y para ello no sólo debe preocupar la técnica de cada jugador, de las tácticas del equipo, de las conexiones entre los mismos, de sus relaciones, etc., sino que también debe prestar especial atención a ciertos aspectos personales de cada uno de sus hombres, puesto que los aspectos personales inciden enormemente en las relaciones, y estas en la capacidad de conseguir resultados de cada una de ellos. En general, todos los temas personales influyen muy fuertemente en los resultados, por consiguiente debemos gestionarlos....

...en términos amplios podríamos decir que coaching es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece²⁶

Como puede verse, ayudar a que alguien obtenga sus propios resultados no debe ser tarea exclusiva de los gerentes o directores, que está por demás el que yo tenga la autoridad para decirlo, pero creo que todo empleado debe ser coaching de sí mismo. Ello implica pensar en aquello que obstaculiza obtener lo que se pretende, ya sea voluntad, claridad de metas, creencias sociales, traumas, falta de conocimientos, etc., pero todo debe estar a la vista del coaching, del entrenador, del que debe poner a practicar vías de obtención de resultados desde simulacros en conjunción con experiencias vividas ya intentadas y otras creadas a partir de la valoración y análisis de circunstancias, ya individualmente o en grupo.

Así, después de este somero recorrido por las habilidades, actitudes etc., que la nueva gerencia en un marco de administración estratégica requiere desarrollar en sus empleados, ya mediante un perfil desarrollado en las universidades o ya mediante la implementación de capacitación, me abocaré en el tema siguiente a explicar la visión que tengo de una pedagogía constructivista para líderes.

²⁶ Payeras, Joan, “Coaching y liderazgo”, Díaz de Santos, Madridm 2004, pp. 1-2.

3.2. Pedagogía y Liderazgo.

Si nos abocamos al análisis del concepto de líder, a partir de las cualidades que se asume debe tener, podríamos decir que la principal es la de descubrir el potencial que tiene los demás y propiciar las condiciones para que se ejerzan y desarrollen. En este sentido, se trata de que el grupo o personas a las que se capacita obtengan esta visión y actitud de líder, a fin reconseguir los objetivos estipulados previamente.

La pedagogía de liderazgo es la que promueve todo ello. Es decir, que el empleado aprenda a ser un líder, con asertividad, bajo la actitud de coaching, con motivación y comunicación eficientes al interior de la empresa. Hoy por hoy se debe no sólo capacitar para el liderazgo, debe haber a nivel nacional una educación para ser líder, y esto se comienza en casa²⁷.

Si aceptamos que el liderazgo es un proceso en el que una persona influye en otras para que cumplan una serie de objetivos, y dirige la organización de un modo que la hace más coherente y cohesiva. Los líderes llevan a cabo esta tarea utilizando sus atributos de líderes, atributos que una pedagogía debe poder instaurar. O despertar, en la personalidad misma de todo empleado.

Una persona puede estar al mando en una empresa, pero eso no la convierte necesariamente en líder. No es lo mismo ser un jefe que un líder. El jefe puede lograr que los demás realicen sus tareas por obediencia, dinero, miedo a perder el trabajo, etc. mientras que el líder consigue que sus seguidores lo hagan porque lo desean. El jefe o jefa que consigue que sus trabajadores lo vean como un líder, está logrando que se sientan cómodos en su puesto de trabajo, que encuentren satisfacción en él, que se sientan parte de un equipo (de algo importante) y que confíen en su líder y su capacidad para dirigirlos correctamente.

²⁷ Corominas, Fernando, "Educar en positivo", Palabra, Madrid, 2004, ver principalmente capítulo de Educación y liderazgo: pp. 101-125

El líder debe influir, en este sentido, además de confianza, orden y sentido a las tareas, y esto lo debe descubrir por él. Debe descubrir a través de la puesta en diálogo aquello que ofrece seguridad, motivación y respeto a las personas y a las misiones encomendadas por el trabajo. El conocimiento al realizar tareas, la honestidad de entrega y acción, el compromiso para con la vida propia, de los demás, de la sociedad, la muestra de habilidades sin ostentación, etc., todo ello debe ubicarse de manera crítica como fortaleza o debilidad en cada uno de los trabajadores, y siempre a partir de la reflexión sobre situaciones vividas por cada uno de los que reciben este tipo de dinamismo pedagógico.

Y es que cuando una persona trata de decidir si confía en otra como líder, lo que hace es observar su comportamiento; determina si se trata de una persona noble y digna de confianza o de un egoísta que sólo sirve a sí mismo y utiliza su autoridad únicamente para ascender. Por tanto, para ser un buen líder tiene que conceptualizar y vivenciar lo que es una persona ética, reconocerla ya mediante sociodramas, ya mediante ejercicios de introspección, haciendo que surjan obstáculos, carencias, oportunidades, temores, formas de enfrentamiento que reflejen una real, desviada o fingida preocupación por el bienestar de las personas que conforman un equipo de trabajo.

En este proceso de construcción de una personalidad de líder a través de la capacitación, <repasando> conceptos pero como hábito mismo de personalidad, como mirada de sí mismo-entre-los-otros, debe redefinir actitudes conscientes, apercibidas y luego practicadas y corregidas desde valores humanos poseídos, para instaurarse como personas éticas, dignas de confianza y ante todos con nobleza probada.

Lo que quiero decir es que la pedagogía constructivista se construye a partir del alumno mismo, desde el que pretende ser o hacerse cargo de uno, de crearse en el mismo momento en que se toma conciencia de lo que tiene como responsabilidad reuniendo todos los factores que lo implica: su historia de vida, su capacidad y preparación académica, el problema social, económico de sí, de la empresa, la política de ésta, las perceptivas de crecimiento de ella, de la persona, de la familia, etc. El problema no es fácil para una pedagogía que

tiene como fin poner en diálogo todos estos factores y que converjan críticamente en la construcción de la virtualidad como parte de la persona, porque no se trata de ser líder en un momento dado y para una situación específica, se trata de ser líder como virtualidad, es decir, como facultad y no como característica. Esa virtualidad que no muestra conocimientos establecidos, sino que refleja plasticidad, libertad, decisiones de sentido, elementos que dicha pedagogía debe instaurar como parte de una personalidad líder y que es la que para cada situación reúne lo requerido para orientar el trabajo desde una visión de conjunto, tanto técnica, humana, ética, administrativa, política, económica etc.

En este sentido se le debe también propiciar el aprendizaje en el rubro de la comunicación, que no es otra que la que está en la esencia de la vida humana, la que se fundamenta en el significado de las palabras, en la acción (vida) humana que está condensada en el lenguaje, en la poiésis a la que alude Aristóteles, aquella palabra que produce, que genera la vida hablando de ella, que dialogando encuentra el sentido de la vida y específicamente, y con mayor razón, de cada tarea que realiza el hombre. El diálogo, la palabra, dejan en la vida los patrones de excelencia por el que el hombre va construyendo y confiando su vida, la vida. No hay mayor referente de cómo el hombre va atravesando entre triunfos y derrotas, entre equívocos y aciertos, que en si es la atmósfera humana misma, lo cual sirve de referente a la proposición acertada de las personas que se forman desde una pedagogía constructiva.

Precisamente la asertividad requiere de este aprendizaje de una comunicación significativa, donde se arrojen en grupo aquellas palabras a las que se tiene que escudriñar en su sentido, en la forma en que están significando las tareas humanas en general y las taras de un empleo en particular. Si la asertividad que se desea tengan las personas a capacitar, a formar en las universidades, entonces habría que llevarlos al seno mismo de la comunicación, es decir, ahí donde lo que se dice no tiene otro fin que el de vivir, renacer las palabras desde su necesidad para la vida, traerlas en los grupos de capacitación como la comunicación misma, la de devolver la verdad que en ellas yace, intercambiar puntos de vista sobre lo que las palabras dicen y la forma en que

dice, es decir, <aprender a hablar> de nuevo, desterrar el escamoteo, las palabras mismas son las que instauran el mundo, las que señalan el rumbo por donde hay que llevar la vida, pues en ellas se guarda la experiencia de la humanidad. Esta experiencia en los cursos de capacitación creo debe ser el fundamento de la capacitación. Sólo a través de este uso de la palabra renace la confianza en aquel que la sabe decir, que dice el deseo y permite que entren al mundo las palabras del otro que también tiene deseos. Dialogar, comunicar, es objetivar el mundo, es practicar la creación de la verdad como búsqueda compartida del sentido de la vida a partir de lo que cada palabra ha significado para cada quien en la vida, en su práctica de trabajo, de familia, de actividad social, etc.

Es en este sentido que la pedagogía requerida se vale de lo que el hombre ya aprendió (aprehendió), a vivir buscando ser libre y feliz, y esto permanece, por siempre, en el significado de las palabras. Es por ello que la semántica es requerida como práctica en los cursos de capacitación. A través de imágenes, de sucesos, de narraciones, presentar y “descifrar” el simbolismo en el que la comunicación humana se ha convertido y con base en la cual se debe entablar la comunicación, la conversación, el intercambio de horizontes según se instale cada persona, cada empleado, en este mundo simbólico y según haga la interpretación y honesta interacción con los demás. La autoestima, el conocimiento de sí mismo, la ubicación personal en diferentes contextos, serán producto de la presentación de la virtud de la palabra, de la expresión humana, de la comunicación, que en su forma práctica se tiene que:

“...el entrenamiento en asertividad facilita la integración del grupo, canaliza la agresividad y evita otras conducta inadecuadas...potencias sus recursos para expresar sentimientos: solicitar algo, rechazar propuestas inoportunas, iniciar, mantener y finalizar conversaciones; defender los propios derechos...Habitualmente se requiere analizar y trabajar aspectos como: la postura corporal, la distancia interpersonal, la

mímica del rostro, el ritmo de hablar y el tono de voz....se requiere practicar la discusión...”²⁸

En lo que toca al coaching como una habilidad que habría que motivar en los empleados a través de esta pedagogía constructivista comentada, pensamos que si lo concebimos, pues, como ese ejercicio diario de ayudar a fortalecer las potencialidades de los empleados, entonces se tiene que la pedagogía resultar ser la de propiciar la empatía entre las capacidades intergrupales e intervalorar la virtualidad que cada una de ellas representa tanto para el sistema de cada empresa como para el crecimiento personal. Distinguir obstáculos y apoyos para la explosión de la virtualidad de cada empleado, construir en conjunto escenarios de requerimiento para cada área de la empresa y colocar a cada sujeto en situación de reto, comentar, criticar, sopesar las oportunidades de retroceso y de crecimiento. En fin, la idea es que esta pedagogía constructivista parta de lo que cada empleado, como ser humano tiene, posee ya como hábito, ya como parte de él y que de manera virtual representa el dinamismo, la racional y sensible para “saber” impulsar los conocimientos, las habilidades, las destrezas, las actitudes que se tienen. Lo importante es que esta pedagogía <enseñe> al empleado a saber de sí; a reconocer tanto la necesidad de la empresa, del país, de la familia, del grupo de trabajo, y entre ello a reconocer, a la vez, con lo que cuenta él como parte de su antropología y como parte de su singularidad como persona y que le permitirán hacer frente a las tareas con la templanza, la prudencia, el criterio y el goce de cada tarea, ya que ello significará que a cada tarea, a cada empresa, se le presenta la ventana para reconocer a través del otro. No se puede ayudar a que el otro, el compañero se d{e cuenta de sus potencialidades y las desarrolle, si de alguna manera el otro no está en uno.

Dice Paul Ricoeur:

“...no hay al principio un yo solo; la atribución a otro es tan primitiva como la atribución a sí mismo. No puedo hablar de modo significativo de

²⁸ **La buena educación: Reflexiones y propuestas de psicopedagogía humanista**
Autor Valentín Martínez-Otero Pérez, Anthropos, Barcelona, 2007, p. 80.

mis pensamientos, si no puedo a la vez, atribuirlos potencialmente a otro distinto de mí...”²⁹

“El mantenimiento de sí es, para la persona, la manera de comportarse de manera que otro pueda contar con ella. Porque alguien cuenta conmigo, soy responsable de mis acciones ante otro. El término de responsabilidad reúne las dos significaciones: contar con... ser responsable de... Las reúne, añadiéndoles la idea de una respuesta a la pregunta: <¿Dónde estás?>, planteada por el otro que me solicita. Esta respuesta es: <¡Heme aquí!>. Respuesta que dice el mantenimiento de sí.”³⁰

Una pedagogía que construya al otro a través de mis palabras, que en ellas encuentre la trinchera segura para reconocer el sentido que tiene sus tareas para sí, para la vida, para el trabajo, Practicar la conversación honesta, llena de verdad, que haga brillar los tropiezos y de entre ellos las estructuras de cada tarea humana.

3.3. La cultura del desarrollo humano en el trabajo.

El hombre debe aprender que el trabajo es un medio para cultivar la libertad, es parte misma del proceso de la felicidad, es una ventana al encuentro consigo como hecho del placer humano. Toda capacitación debe comenzar por plantear la importancia y el valor del trabajo para la sociedad y para el hombre. En cada trabajo ponemos nuestra identidad, nuestro grano de arena para que los demás, como yo, sean felices en la persistente búsqueda de la libertad y el constante gozo de ser; dice de nuevo Ricoeur:

“la reflexión es la apropiación de nuestro esfuerzo por existir y de nuestro deseo de ser, a través de las obras que atestiguan ese esfuerzo y ese deseo; por eso la reflexión es más que una simple crítica del conocimiento, y más aún que una simple crítica del juicio moral; antes de

²⁹ Ricoeur, Paul, “Sí mismo como otro”, Siglo XXI, México, 2006, p. 15.

³⁰ Ídem., p. 168.

toda crítica del juicio, reflexiona sobre el acto de existir que desplegamos en el esfuerzo y el deseo.”³¹

En cada obra que realiza el trabajador debe saber que está reflejando aquello que es él, ya compromiso con la empresa, con la familia, consigo mismo; y es que la dimensión del trabajo es una dimensión sobre todo ética, es decir, su carácter se lo da la potencialidad de hacer bien o mal al hombre, al empleado, al gerente. El trabajo, decía Marx, aliena o puede liberar, enajena o permite la creatividad de las facultades humanas como medio para el desarrollo de la naturaleza del hombre. Este tipo de conceptos tiene que formar parte, pienso, de toda pedagogía constructivista. El empleado debe discurrir y generar situaciones donde sienta que ya él desaparece del contexto humano y se convierte en objeto, o donde ya ni se da cuenta de su esfuerzo, coligado a través de la historia con el esfuerzo de todo hombre, por realizar el ser del hombre en la libertad. Plantear, revivir por el empleado el hecho donde el esfuerzo en el trabajo representa sólo la lucha por sobrevivir, es una fuente de formación humana en el trabajo; ello permite que se rescaten sensaciones, pensamientos, fantasías, situaciones estrictamente humanas que le permiten renacer el valor y a la vez la degeneración del trabajo.

“El trabajo humano o sea, la actividad práctica material por la cual el obrero transforma la naturaleza y hace emerger un mundo de productos, se le presenta a Marx como una actividad enajenada:....creación de un objeto en el que el sujeto no se reconoce, y que se le enfrenta como enemigo”³²

En una pedagogía constructivista precisamente se trata de recrear al hombre, de rehacerlo como persona, como alguien que da la cara de aquello que hace, se hace responsable. El término griego *prosopopein*, que quiere decir máscara, alude al origen del concepto de persona, que en toda capacitación debe dilucidarse reconociendo aquello que cada quien piensa o tiene como parte de su personalidad. Y es que persona es entonces el que puede explicar lo que hace, sabe lo que tiene cada acto y cada obra que realiza, sabe porque

³¹ Ricoeur, Paul, “Freud: una interpretación de la cultura”, Siglo XXI, México, 2004, p. 45.

³² Sánchez Vázquez, Adolfo, “Filosofía de la praxis”, Siglo XXI, México, 1980, p. 143.

reflexionó, lo que su trabajo tiene de propio, cada objeto o hecho del trabajo lleva el rostro de quien lo hace, esto es fundamental para la humanización del trabajo que tiene que ofrecerse en toda pedagogía de capacitación.

Cuando el trabajador no se reconoce en lo que hace, sino que sólo es su ser un instrumento de repetición mecánica de actividades, el objeto no tiene ningún valor humano, pues no es producto de una responsabilidad, de un rostro con identidad, que pueda dar razones de lo que hace; es un objeto comercial, que corre indiferentemente entre cualquier mano que tenga el dinero suficiente para usarlo, desgastarlo y destruirlo.

Precisamente la diferencia entre el trabajo mecánico y el trabajo humanizado está cuando el objeto, el hacer del trabajo, se inserta en el círculo del arte, ese que hace que quien hace algo, una obra, se vea así mismo y vaya no sólo encontrándose con equis o tal virtud o sensibilidad para reflejar su mundo, sino que también reconoce y reconocen en su obra un espejo donde la vida humana, su sentido, pueda ser de alguna manera contactada por los demás. El trabajo como arte, humanizado, es la libertad creadora que emana el sentido de la vida. El trabajo expresa la libertad como deseo de encontrar por donde tiene que ir la vida, el camino de la felicidad entre todos.

El trabajo embellece al hombre, hace brillar, perfeccionar sus capacidades y a la vez, con ello, hace que lo producido y los escenarios mismo del trabajo sean lugares llenos de presencia humana, el hombre está ahí, deja las huellas que marcarán camino a las generaciones que vienen; es la presencia humana como convergencia dialogante de obras que proponen formas de llevar la vida, de amar, de hacer sociedades, de soñar, etc. En este sentido el trabajo es una verdadera poesía, poiésis una acción que transforma, una acción que desvela, que descubre al hombre y a su mundo, que crea horizontes y genera la esperanza de que siempre habrá porqué vivir³³.

³³ Cfr. Maritain, Jacques, “Arte y Escolástica”, Círculo de Lectores, Buenos Aires, 1996. Cito este libro porque en él el autor señala que una cosa es hacer y otra es realizar obras. Lo segundo descubre humanidad, lo primero sólo puede perfeccionar al objeto, pero no al hombre. Otra obra importante que deben formar parte para todo diseño de curso de capacitación con un diseño constructivista para humanizar el trabajo, es el de Iván Illich, “La convivencialidad”, Seix Barral, Barcelona, 1989, donde la idea es que el trabajo se tiene que hacer para ganar tiempo para la creatividad, para ganar tiempo para

CAPÍTULO IV

Exposición práctica de dos cursos constructivistas de capacitación para la empresa.

Curso 1. Administración del tiempo libre.

¿Qué hacer para que el empleado reconozca que el factor tiempo tiene el máximo valor en la vida? Lo anterior será guiado a través de un curso de capacitación basado en una pedagogía constructivista a fin de llevarle a apreciar realmente su importancia y valor, pero sobre todo, a que lo viva como tal, que el tiempo no se le escurra entre las manos, sino que lo tome y le de sentido; que el tiempo no le gane en la vida, sino que viviendo la vida le gane al tiempo.

El objetivo es, en un curso de capacitación de esta índole, que el empleado aproveche el tiempo, tanto para él como para su familia, para la sociedad y para la empresa en que labora. El hecho de saber aprovechar el tiempo acarrea beneficios radiales, es decir, contagia a todos los que rodean al empleado de entusiasmo por la vida, de motivación constante por hacer las cosas, y de manera fundamental, por crear, por experimentar cosas nuevas, tener experiencias que descubran partes adormiladas del hombre, ya en lo que se refiere al cuerpo, a la mente, al espíritu.

En este sentido, la administración entendida como aquel orden que lleva a aprovechar eficientemente los recursos con los que se cuenta, y que a la vez obliga a tomar sabias decisiones para ello, se basa entonces en el conocimiento de la naturaleza de aquello que se va a administrar. Se trata de que el empleado administre el tiempo libre.

Es importante señalar que esta manera en que voy tratando de dilucidar a qué

se refiere la administración del tiempo libre, sea también el tipo de narración por el que el asistente a la capacitación vaya vislumbrando por sí mismo, y de acuerdo a la experiencia y ámbito social y cultural en que ha crecido, aquello de lo que él tiene que hacerse cargo, y cómo tiene que hacerlo. Debe plantear aquellos errores o confusiones que respecto a la idea de lo que es administrar tenía cada uno de los empleados, al mismo tiempo, quizá por equipos, definir las bondades que en todos los ámbitos tiene el hecho de administrar, de decidir desde objetivos concretos que previamente hayan sido valorados y que previamente se les haya colocado en contextos reales, personales, de grupo, de empresa, de país. Cuando el ser humano no toma claridad sobre aquello que tiene que decidir la motivación no aparece. Tiene que ubicar la administración en la casa, en la empresa, en las actividades que a diario y como persona singular realiza. Apuntar, enlistar, caracterizar, conceptualizar lo que significa administrar y todo aquello que se desprende de ese hecho, en lo económico, en las relaciones sociales, en el planteamiento de proyectos, y de manera esencial, cómo cambia la perspectiva humana de la vida.

Señalar el hecho de que ya cuando se hace este ejercicio algo le está sucediendo al tiempo, es decir, mientras se está platicando en el curso de capacitación sobre lo que es la administración, mientras se le está buscando por entre las experiencias, saberes y opiniones del grupo, el tiempo está pasando, está siendo de acuerdo a lo que el ser humano está haciendo; que los asistentes a la capacitación logren contemplar este paso del tiempo y distinguirlo de cuando pasa el tiempo viendo la televisión, esperando el autobús; caracterizar la diferencia entre calidades y cualidades de <transcurso del tiempo>, conceptualizar que el tiempo se presenta ante el hombre precisamente en la forma en que transcurre.

Quizá hacer lecturas a voz alta de algunos autores que al respecto han escrito ayudará a percibir mejor este transcurso, que ayude a relacionar al asistente el tiempo con lo que le sucede a las cosas, a la naturaleza, al mundo y al hombre en especial. Que el tiempo ya no sea nunca más algo etéreo, algo subjetivo, sino una vivencia real, sentida, emotiva, percibida, conciencizada y entonces con posibilidad de ser tomado en las manos, que a la postre sabrá que de alguna manera es la esencia de la libertad, hecho que también tendrá que

ponerse a “debate” en este tipo de cursos de <tiempo libre>

Leer en voz alta, entonces, lecturas como:

*Sabia virtud de conocer el tiempo;
a tiempo amar y desatarse a tiempo;
como dice el refrán: dar tiempo al tiempo...
que de amor y dolor alivia el tiempo.*

*Aquel amor a quien amé a destiempo
martirizóme tanto y tanto tiempo
que no sentí jamás correr el tiempo,
tan acremente como en ese tiempo.*

*Amar queriendo como en otro tiempo
-ignoraba yo aún que el tiempo es oro-
cuánto tiempo perdí -ay- cuánto tiempo.*

*Y hoy que de amores ya no tengo tiempo,
amor de aquellos tiempos, cómo añoro
la dicha inicua de perder el tiempo..³⁴*

Objetivo 1.: Hacer que el individuo (empleado) asimile, comprenda y ponga en práctica su conocimiento respecto a que lo verdaderamente importante del tiempo es utilizarlo <a tiempo>; que el tiempo es más que nada una decisión oportuna de hacer las cosas, para la cual se tiene que estar preparado. El tiempo se presenta al hombre como oportunidades de hacer, de crecer, y ese tiempo ya no regresa, se le tiene que aprovechar en el momento de la oportunidad, y la base para ello es que el tiempo lo encuentre al hombre siempre con los herramientas necesarias, con la voluntad suficiente y fuerza necesaria.

El tutor o facilitador propicia, guía en la capacitación a que el empleado descubra en sus vivencias aquello que no o sí permitió que este tiempo fuera apercebido y entonces aprovechado.

³⁴ Leduc, Renato, del poemario: “Breve glosa al Libro de buen amor”, México, 1939.

Quizá también organizar la lectura en otro género, comentar a Jean Paul Sastre de su libro “El ser y la nada”:

Todo sucede como si el presente estuviera inmediatamente colmado y fuera perpetuamente renaciente”. En este caso el presente no es una sucesión de instantes; se caracteriza por su espontaneidad, vida espontánea, „„sus límites son el antes y el después...La temporalidad es cambio....³⁵

Objetivo 2.: Que el individuo (empleado) aplique de manera diaria y en todos los ámbitos de su vida el hecho de que todo cambia, de que el hombre mismo sabe del tiempo porque ve cambiar sus proyectos, carácter, entusiasmo. Nota que el hombre es un “siendo” y no un ser; y que precisamente el siendo se conforma del uso de la libertad para construir horizontes.

Se trata de que el empleado se acerque a renacer en sí las vagas experiencias que guarda con el tiempo, que las comente con sus compañeros y los objetive, los instaure ahora no ya como una vaga vivencia, sino como una complicidad consciente para la vida.

“El ser que pregunta por su muerte es el hombre” ¿dónde está aquí el tiempo? Esto lleva a leer forzosamente a Heidegger, quien piensa que el hombre resuelve su vida en la temporalidad de su finitud, en la acepción que cada quien haga de su finitud de esta manera salva la existencia, en el sentido de que concretiza el tiempo como acción que tiende hacia el fin.

El empleado debe ser capaz de reconocer que el hombre es tiempo, pero es un tiempo en fuga, un tiempo que toma sentido en el momento en que él lo asuma, lo tome en sus manos y haga su libertad en el chance que es provocarse la vida mediante acciones creativas, <justificar la muerte> dirían los existencialistas.

Si bien no se trata de que el empleado se haga un filósofo en este curso de tiempo libre, sí se trata de que reúna alrededor del tiempo el máximo de actitudes, pensamientos, emociones, expectativas que surgen a partir de que se pone en escena al tiempo, a partir de esto podrá aplicar mejor y de manera

³⁵ Xirau, Ramón, “El tiempo vivido: Acerca de Íestarí”, Siglo XXI, México, 1993, p. 44.

oportuna los conocimientos adquiridos durante la vida diaria y aún más cuando reciba alguna capacitación en busca de eficientar su rendimiento y productividad.

Es bien sabido que el tiempo resulta ser el concepto que más entraña dificultad para entenderle, o para captar su relación íntima con la vida, y es precisamente este intento de lograrlo lo que permitirá que el empleado lo retome, lo ponga al frente de su vida y conciba de esta manera su valor e importancia.

Así, también es benéfico, hacer la relación insoslayable del tiempo con la muerte, para ello nada más oportuno que “leer” algo del libro “Metafísica de la muerte” de Agustín Basave Fernández del Valle, para quien

“... el hombre concreto, el que anhela, que busca y que percibe en el dolor de su propia limitación , que tiene conciencia de su caminar hacia la muerte, pero que no puede aceptar el fracaso definitivo de su existencia, es decir, el fracaso que consistiría en frenar el dinamismo ascensional del ser humano y lo condenaría a éste a la pura intramundanía”³⁶

Objetivo 3. El empleado debe reconocer, aceptar y modificar mediante su accionar ante la vida, contemplando todos sus aspectos. Tal vez presenta situaciones de algunas personas que alcanzan la mayoría de edad y hasta la muerte sin nunca, quizá, haber querido o podido darse cuenta de que su vida se iba terminando día con día, y bueno, que el papel del hombre es hacer algo ante la vigorizante vida, en resumen cambiar antes de morir, así de concreto. Es muy importante que el empleado lo reviva desde su experiencia, gracias a lo que aporten los demás; que él mismo asuma que hay nada mejor contra ese final que realizar actividades ante la vida, porque al paso del tiempo ya no existe vuelta atrás.

Otro texto que representa claramente es “la muerte de proteo” de Eduardo Nicol:

³⁶ Basave Fernández del Valle, Agustín, “Metafísica de la muerte”, Limusa, México, 1983. p. 54.

El hombre es por definición un ser inconstante, y en su constante transformación funda su propia existencia, la cual sólo se ve amenazada por la uniformidad, que es la enfermedad mortal de Proteo. Todo aparece ante el hombre como un ente cambiante: no sólo su ontología, sino la realidad misma, el tiempo. La cuestión del principio es un asunto inquietante. La realidad no es siempre como se ve.³⁷

Objetivo 4. Cambiar, crecer o morir. La verdadera muerte del hombre es cuando reduce su tiempo a la uniformidad, a la rutina, a repetir día con día lo mismo. El empleado debe tomar conciencia del valor, entonces, de retar el día a ser siempre diferentes, en retos, en formas de afrontar responsabilidades, en formas prepositivas de hacer día con día las cosas, es decir, ser diferente y creativo es la forma en que el tiempo de la vida se alimenta.

Y comentar la relación <tiempo lúdico>, donde el juego rompe las cadenas precisamente de la uniformidad y da entrada a la fantasía, a la experimentación de nuevas sensaciones, a la vivencia de escenarios increíbles y quizá jamás pensados, que logra que la creatividad se convierta en parte misma del tiempo.

Dijo Julio Cortázar en una entrevista realizada por Omar Priego::

Lo lúdico no es un lujo, un agregado del ser humano que le puede ser útil para divertirse: lo lúdico es una de las armas centrales por las cuales él se maneja o puede manejarse en la vida. Lo lúdico no entendido como un partido de truco ni como un match de fútbol; lo lúdico entendido como una visión en la que las cosas dejan de tener sus funciones establecidas para asumir muchas veces funciones muy diferentes, funciones inventadas. El hombre que habita un mundo lúdico es un hombre metido en un mundo combinatorio, de invención combinatoria, está creando continuamente formas nuevas.

Cuando el hombre no vive en nivel lúdico, se despliega sólo en el plano de la temporalidad del reloj, desgasta energías, pero no progresa, no edifica su personalidad; trabaja mucho y se

³⁷ Nicol, Eduardo, “La agonía de Proteo”, UNAM, México, 1981, contraportada.

hace más viejo, pero no gana en madurez. La madurez del hombre se mide por su capacidad de hacer juego, y el juego funda modos de temporalidad festiva superior a la que marca el reloj mediante el simple recurso de mensurar el movimiento de los astros.³⁸

Objetivo 5. Que el individuo (empleado) se construya espacios de juego, innovación, sin perder de vista sus facultades y posición ante sus compromisos, sociales, profesionales y familiares. Además de darse cuenta que el compromiso es para con él, fortaleciendo sus capacidades creativas, obteniendo como resultado una reacción en cadena hacía sus semejantes, buscando siempre el logro de los objetivos que se planteó de manera diaria. Aunado a ello y de acuerdo con el criterio del facilitador y de acuerdo a las circunstancias y actitud que los capacitandos tomen, se recomienda para este curso realizar experiencias para a la postre comentarlas, auto reconocerse en la dinámica y ubicar conocimientos, valores, actitudes, habilidades, etc. Pero sobre todo proponiendo y aplicando mejoras en su vida.

LAS EXPERIENCIAS:

Aunado a ello y de acuerdo con el criterio del facilitador y de acuerdo a las circunstancias y actitud que los capacitandos tomen, se recomienda para este curso realizar experiencias de “uso de tiempo” para posteriormente comentarlas, reconocerse en la dinámica y ubicar conocimientos, valores, actitudes, habilidades, etc. a través de señalamiento y diálogo de los mismos.

Experiencias como:

a) La experiencia de <Leer>.

Comentar lo que sintió, lo que pensó, cómo lo relaciona con la vida de su familia, la empresa la sociedad, cómo lo mejoraría; que propondría para hacerlo más provechoso, etc.

b) La experiencia de <hacer sobremesa>.

³⁸ Quintás López, Alfonso, “Cómo formarse en ética a través de la literatura: Análisis estético de obras..”, Rialp, Madrid, 1997, p. 175.

Comentar... (....)

c) La experiencia de <jugar y/o hacer deporte>.

Comentar .. (...)

El facilitador invitará a los asistentes al curso a que propongan otras experiencias de “uso, aprovechamiento, utilización (semantizarlo en el curso)” del tiempo.

La importancia de este tipo de curso es que cada quien pueda cerrarlo de tal manera que sienta, perciba, instaure el cambio en cualquier dimensión de aprendizaje humano que le haya provocado.

Curso 2. Eficiencia en el trabajo.

Objetivo:

Fomentar la sensibilización hacia la superación y mejora en el trabajo, con la finalidad de elevar la calidad tanto de lo que realiza el empleado como la motivación para el mismo, esto mediante el desarrollo de actitudes que promuevan una mayor eficiencia. Adquirir y desarrollar capacidades que faciliten el conocimiento de la organización. Fomentar la iniciativa, innovación y el trabajo en equipo como cualidades imprescindibles para conseguir la eficiencia en el trabajo.

Para alcanzar esta metas puede planearse el curso de una manera más formal, es importante recordar que suele suceder que sin darse cuenta los cursos pueden convertirse en métodos pedagógicos ya superados, como el conductista, por lo que pienso se debe tener cuidado en no rebasar esa línea donde la libertad creativa, donde la posición del alumno o el capacitando se apoya en su situación ante la vida, en sus horizontes dialogados con circunstancias sociales, culturales, económicas que le impelen a reconocer significados de sentido en sus tareas, en sus compromisos.

De esta manera, los siguientes puntos no son más que el pretexto que el facilitador debe hacer explotar con las cargas significativas que cada participante aporte y logre entretejer plexos de acción con sentido.

Se planteará sólo buscando a través de cuestionamientos aquello que representa una preocupación para aumentar la calidad en el trabajo. Quizá sea importante señalar una o dos actividades, pero de manera abierta representará la exposición de zonas a comprender.

Competencias.

Conocimientos organizativos:

1. Conocimiento y utilización de las relaciones de influencia y su incidencia en

el trabajo habitual para la búsqueda de su optimización.

¿Qué es aquello que tiene que ver con el trabajo y que influencia en el comportamiento y motivación para desarrollarlo? Plantear, dialogar, representar mediante sociodrama, hacer lecturas comentadas, que hagan que el empleado represente su situación como trabajador, que logre verse como alguien con claros propósitos, anhelos, incluso miedos y obstáculos concretos, etc., y que va desde la forma en que se entablan formas de comunicación con compañeros: como solicitud, como cooperación, como asistencia, hasta la manera en que se <habitan> (subrayar el sentido de habitar que tiene el hombre) los espacios de trabajo, pasando por la posición que guarda la familia al respecto y los mismos problemas sociales.

2. Motivaciones y emociones en las fuerzas culturales de la organización e incidencia de la cultura en el entorno cercano de la organización.

Se debe hacer emerger la influencia del entorno cultural en el que se inscribe la política y filosofía de la empresa, y sobre todo, la repercusión que esto tiene en la actitud del empleado. Bien lo planteaba Roman Jakobson al decir que toda forma eficiente y humana de comunicación se plante a partir de la ubicación circunstancial en la que se mueven sus integrantes³⁹. Si se entiende que la cultura es la muestra que los pueblos hacen de sus máximo valores, entonces se trata de armonizar conscientemente los valores de la empresa con los de la persona del empleado y con los de la sociedad, ya en el sentido ético como económico y político, ya que esto diluiría cualquier sentimiento de fractura, de desubicación en la misión de una empresa como del empleado al sentirse parte del esfuerzo general de una sociedad por alcanzar estados de bienestar común.

Se trata por otra parte de “realizar” la imagen de la empresa y del trabajo del empleado, es decir, eliminar la idea del trabajo como una actividad aislada que se reduce a un horario y a determinadas actividades automatizadas; por el

³⁹ “Uno no puede no comunicarse”, ... la comunicación es un todo integrado, un proceso social permanente que engloba diversos modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mímica, la mirada, el espacio individual. De es modo, Birdwhistell propone el análisis del contexto, en el cual se desarrolla el proceso de comunicación ... Lo que la comunicación verbal deja descubrir no es más que la parte voluntaria, lo que el sujeto comunicante deja expresar, mientras que su comportamiento permite captar aquello que no tiene la intención de comunicar, Ver en Lazar, Judith, “ La ciencia de la comunicación”, Cruz, O., México, 1995, p. 36.

contrario se trata de devolver a todo ello a un contexto humano que le connote y le de el sentido para la vida del empleado y hasta de la empresa y la sociedad.

3. Utilización de la cultura organizacional en el desarrollo del trabajo.

El empleado debe discutir la cultura de la empresa, es decir, reconocer la forma en que sustenta su misión en el contexto productivo, económico y ético. Cuando en un curso de eficiencia para el trabajo se pone en claro aquello que los dueños conciben como pilares humanos y económicos de su empresa, y a la vez co-participan esta responsabilidad pidiendo a los empleados que generen valores y que además de enarbolarlos los instauren mediante actitudes que a la postre formen una costumbre, una identidad y personalidad en el trabajo. La manera de hablar, de utilizar el tiempo, de crear cada quien en su área, la forma en que se trata a los clientes, en que hay apertura para iniciativas personales; el apoyo material, la libertad de acción, la comunicación honesta, la organización por objetivos, la búsqueda y estimación de líderes, la asertividad que se ha comentado, etc., todo ello contribuye a que el empleado sepa dónde, para qué y cómo es que está cumpliendo cierto trabajo y en determinada empresa. Esto debe conformar una “mesa de discusión”, donde cada empleado asuma virtualmente no el adquirir datos, sino contemplarse y motivarse para generar una personalidad que esté al cuidado de ello a diario y en todos los ámbitos, pues creo importante señalar que el constructivismo va más a crear esa virtualidad, esa plasticidad provocada y vigilada por el hombre mismo en su persona, lo que tiene que hacer-se una identidad, un estilo de ser en el trabajador.

4. Cultura, organización y promoción profesional.

La organización toma sentido para el hombre, no para un ente tal vez etéreo como podría ser “la empresa”. Se trata de concebir, que logre ver el empleado a la organización como la unión de esfuerzos bien conducidos para hacer que las personas crezcan. Si el empleado no logra descubrir que hay una organización tal que ella le motiva y en realidad le promociona mejores formas de ser, entonces quiere decir que no hay dicha organización. Para ello se pueden simular diferentes formas de organización, encargarlas a los empleados de tarea, entonces indicar en grupo en qué hace crecer al

empleado, a la organización, a la sociedad, etc.

Iniciativa:

1. Mecanismos para la evaluación y seguimiento de proyectos.

Una estrategia de las administraciones modernas es el instrumentar formas para evaluar lo que se hace, que es el medio para reconocer las fallas, poder contrastar el hecho con las metas, que bien entendido repercute en posibles cambios tanto en técnicas como en valores por parte de todos los involucrados.

El grupo que esté en capacitación tiene que ingeniar los medios para autoobservarse, para cuidar por sí mismos lo que realizan. Lo más difícil de lograr como aprendizaje en los trabajadores es lo que se llama la honestidad, y como se ha repetido en este trabajo, el hacer que puedan conocer-se y reconocer potencialidades y defectos.

De esta manera se trata de que en grupo intenten feed back, retroalimentaciones, recuentos, tomas de conciencia, formas de corrección, de reorientación, de resignificación, y todo ello en el contexto de lo humano como conductas específicas como en el contexto productivo como planeación de crecimiento o consecución de metas y políticas.

2. Cómo generar nuevos proyectos en el contexto del puesto de trabajo.

Como hemos visto, parte sustancial en los comportamientos de trabajo está la creatividad. Quisiera subrayar que para mí, es la clave de hacer de un curso de eficiencia en el trabajo el pivote para transformar actitudes negativas en entusiasmo por el trabajo y, sobre todo, en el deseo de trabajar como parte necesaria y placentera para la vida.

Generar nuevos proyectos es la parte del curso donde todos quieren participar. De seguro todos querrán proponer nuevos e inconcebibles proyectos, tanto para su área como para la empresa, para el país, pero es importante pedirselos también para su vida.

Lograr entonces hacer la valoración de los mismos, descubrir creatividad o delatar simplemente modorra o imitación. Poder llevar al empleado a que sea honesto con su esfuerzo, reconocer aquello que no tiene y que le hace falta se

esfuerce por tener para de verdad ser creativo. Mucha gente no logra ver la creación o la imitación porque nunca ha tenido contacto con ella, ha reducido su vida a la repetición inconsciente de labores, y no puede achacarse sólo al empleado, muchas veces es promovido esto por una política de empresa, donde persistía la vieja idea de reprimir toda sospecha de protesta o quejas a partir de obnubilar la mente y las emociones del obrero. Hoy por hoy se trata de promover lo contrario en estos cursos, y el resultado obvio es que el empleado que se sabe creador no emite ninguna protesta, porque reconocerá que el trabajo, su empresa, el líder, le presta toda la oportunidad y medios para que crezca, para que presente nuevos proyectos, Todos esto tiene que plantearse en el grupo, apuntar sus beneficios, las dificultades, las posibilidades, los requerimientos, actuarlos, construir escenarios,; llevar al empleado a involucrase como gerente, como obrero, como cliente, etc., y rescatar relaciones de pensamiento de emoción que significan los hechos.

3.-El equipo de trabajo en la generación de proyectos. Evaluación y control del trabajo del equipo.

“El hombre es un ser gregario”, sería la frase para comenzar esta parte del curso. Evaluar, medir, estimar, valorar; rescatar actitudes, habilidades, destrezas, conocimientos que en grupo se manejan y que habría que caracterizar como necesarias para trabajos de equipo. Plantear el diálogo, la comunicación, el ejemplo concreto, la objetivación de intenciones personales, las metas que cada quien desea lograr cuando trabaja en equipo, lo que considera como solidaridad, ayuda, compañerismo y que son manifestaciones de la petición callada que todo ser humano hace al otro, de que le acompañe, de que esté con él y le ayude. Qué sentimientos de fortaleza y seguridad emanan de esta colaboración, qué se necesita para que el formar parte de un equipo sea productivo y a la vez señalar instrumentos de monitoreo tanto de labores como de actitudes y comportamiento ético. Incluso poder crear, si no tablas con categorías de actitudes habilidades, etc., a evaluar y controlar, sí insuflar, lo que a lo largo de este trabajo se ha planteado, una virtualidad, es decir, formar el carácter de ser-siendo en la medida en que se reconoce de sí, en medio del escenario y zonas significativas, potencialidades, plasticidad en vigilia, resguardando siempre la conciencia del sentido de la vida que esconde

toda actividad y circunstancial y simbólica del mundo.

4. Análisis situacional. El compromiso en las nuevas iniciativas laborales.

Cada quien se compromete con su trabajo desde lo que piensa y siente para con la empresa; pero debiera ser a partir, también, y fundamentalmente, para con la vida, para con el otro, para con la familia, la esposa, los hijos. El trabajo es compromiso de crecimiento de grupo. En este aspecto es recomendable, pienso, hacer una lectura y su respectivo análisis, de Emmanuel Levitas, "Otra manera que ser o más allá de la esencia", Sígueme, Salamanca, 1997, para de laguna manera acercar al empleado a diferentes acepciones de lo que es el compromiso con el otro, lo que es el otro y lo que espera de uno, y como es que se entabla esta íntima e insoslayable relación.

En la medida en que cada trabajador asume una posición, un valor de su papel a jugar en al empresa y en las expectativas de crecimiento y de reputación del guapo, en esa medida el compromiso y la responsabilidad se afinca en situaciones conscientes y entonces vigiladas por el propio empleado.

Comprometerse con las iniciativas del otro implica no sólo conocimiento, sino por demás, amor, en el sentido de desear para sí lo que el otro encuentra bueno para él, hecho que realiza la confianza y la solidaridad como enlaces de compromiso en todo grupo de trabajo. Esto tiene que ser puesto en escena en el curso, tiene que encontrarse el modo por el guapo de re-presentarlo ante sus ojos y sus emociones.

En comentarios que en el libro "De otro modo: Lectura de otro modo que ser o más allá de la esencia", que Paul Ricoeur hace, dice:

Frente al yo, el otro es,,,,, solicitud de iniciativa, de acogida y de discurso comunicativo, presidido por la reflexividad entre interlocutores que responden ambos en primera persona. Discurso y voluntad comunicativa que asignan a la responsabilidad de uno y otro la obligación de reconocimiento

mutuo por encima de su ego individual.⁴⁰

Trabajo en equipo y cooperación.

1.-El reconocimiento como motivador.

El hombre, como lo señalé arriba, es un ser gregario, es decir *homo politicus*, decía Aristóteles; sólo entre los demás el hombre se puede realizar-se; si su destino es ser feliz, esto implica amar y ser amado, que significa en la vida el ser-para-otro. Ser reconocido en este sentido es ser solicitado como alguien que hace falta, pero a la vez es la conformación de que se le sabe digno de confianza, digno de conducir más que nada su vida, su quehacer, de darle valor y dirección a las cosas que hace. Cuando los demás observan la dicha en el rostro es señal de que las cosas están siendo bien conducidas. Lo que quiero decir es que en el curso se tiene que practicar, ya como diálogo o ya como acciones concretas que a la postre sean analizadas, traídas al escenario donde todos los factores se hacen presentes a la iniciativa personal de re-crear la vida y su situación en el trabajo, todo aquello que gira en torno a la necesidad humana de ser reconocidos, y en particular, en la empresa.

Se tiene que plantear el hecho de que ya no se puede valorar al hombre por la cantidad de cosas o de esfuerzo físico que deposita en su trabajo, la sobriedad, la templanza, la prudencia, la honestidad, los conocimientos, pero sobre todo, la ubicación, la capacidad de libremente y con criterio reunir aquello que da solución o sentido a situaciones que se presentan en el empleo; es precisamente esta virtualidad constructiva, esta virtualidad que sabe dar a cada momento, a cada persona, a cada reto del empleo, aquello que requiere. Y es que el reconocimiento empieza por el re-conocer cómo se es cada quien, con qué cuenta y como puede echar mano de ello en los retos del trabajo, de aquí surge el sentirse feliz con la manera en que se es, que en el fondo es la fuente de lo comentado en el párrafo anterior. Esto tiene que ser construido a través de todos en el curso, debe ser puesto frente a los ojos de todos para que cada quien asuma su personalidad dentro de ese marco de auto inspección.

⁴⁰ Ricoeur, Paúl, “De otro modo: Lectura de otro modo que ser o más allá de la esencia”, Anthropos, Barcelona, 1991, p.xi

2.-El sentimiento de pertenencia e importancia en el equipo de trabajo.

El concepto que esgrime Maslow sobre <sinergia> en su libro ya citado “la personalidad creadora”, es de suma importancia generar en el espacio del curso para la eficiencia en el trabajo y en el rubro de la pertenencia. Pertenecer no es sumarse a un número de individuos; es compartir, es comprometerse, es formarse la personalidad que la manera de ser del grupo emana, de alguna manera es ser-todos. La sinergia la describe Maslow con el ejemplo de un jefe indio de una reservación de Norteamérica que tiene que salir a trabajar por un tiempo a Chicago y regresa con camioneta y compra bastantes animales. Tanto el auto como los animales los dedica al bienestar de la comunidad india de la reservación⁴¹. Egoísmo, individualismo, pero con la finalidad de crecer para después dar. No se puede negar que en la vida hay mucho del esfuerzo que tiene que ser para crecer de manera personal, pero a la postre el crecimiento sólo lo justifica el dar, el ayudar, el cooperar y compartir lo que se aprendió en el camino. Precisamente los llamados <círculos de calidad> en los procesos de capacitación de las empresas manejan esta idea de sinergia, de una fuerza, de una voluntad compartida y cooresponsable.

5.-Generación de la identidad del equipo de trabajo.

De la mano con el párrafo anterior está el hecho de tener que generar en el curso la vivencia de la identidad, de hacerla parte del hábito del empleado. Cuando las personas se saben distintas dentro de una manera de ser compartida, se sienten motivadas por la aportación que sólo alguno puede dar y que sólo a él se le reconocerá.

Tener identidad es hacer las cosas con estilo, con un sello propio, estar ahí donde nadie podría estar, saber ser en el preciso momento en que se crean cosas que los demás necesitan, que el mundo necesita, que da esperanzas de que las cosas pueden cambiar, que hay horizonte para la vida;

Reinventar el mundo, o lo que es mejor, dar la vuelta al universo donde ahora nos encontramos. Conquistar el sentido del vivir, que lo humano fecunde a lo no humano. Ir dibujando

⁴¹ Maslow, op. cit., pp. 67-69.

la realidad de una manera unitaria, global, verdadera, ¡Esto sí que es para mí la seducción de lo auténtico.⁴²

Es entonces cuando el hombre, el empleado adquiere identidad, es una persona reconocible entre la multitud, responde a los retos del grupo, de la comunidad, de la humanidad, ¡es el que levanta la mano!

6.-La solución de problemas como estilo de dirección de equipos de trabajo.

Fundamental es instaurar en la comprensión y entendimiento de los empleados que el hombre es un misterio, algo que más que solución tiene afán de búsqueda, deseo de salirse de la oscuridad; su ser se conforma del camino de encuentros, no de lo que halla, sino de la constante libertad de “ir siendo”, de ese sentido que viene apuntado desde la historia. Cuando el hombre, los empleados reconocen en el pasado, sea cual sea, de familia, personal, de la empresa, del país, la ventana para leer el futuro, es que están en la víspera del encuentro consigo mismo.

Las empresas pueden dirigir los esfuerzos de sus empleados por autoritarismo absoluto o por concertación, por diálogo que ponga en la mesa lo que a cada persona le sucede, en todos los sentidos y bajo la expectativa de hacer del trabajo la plataforma para la recreación de la persona que cada quien es. Buscar la solución, en el hombre sobre todo, no en los sistemas, no en las máquinas; sólo en el hombre, en la manera como perspectiva y valora lo que hace y usa.

Una vez finalizadas las sesiones debemos inculcar en los presentes la transformación, planteado el hacer frente a las situaciones cotidianas, comenzando por definir lo que es y no un problema, buscando la mejor alternativa para su resolución.

⁴² De Molina, Nani León y de Molina, Encarnación León, “**Dibujando una realidad la seducción de lo auténtico**”, Rialp, Madrid, 2004, p. 77. Ver también a Savater, Fernando, “La recuperación de la infancia”, Taurus, Barcelona, 1997.

CONCLUSIONES

Quisiera comenzar con una cita de Mario Carretero, la cual apunta del constructivismo lo siguiente:

... es la idea de que el individuo —tanto en los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos— no es un simple producto del ambiente ni resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia, que se produce día a día como resultado de la interacción entre esos factores.⁴³

El ser humano tiene que hacerse a sí mismo, nadie tiene la responsabilidad de esta asunto de vivir más que él mismo, de hacerse una personalidad y luego una forma de actuar y responder ante los demás de una manera propia, original, creativa, y sobre todo, que marque o señale rumbos a los demás, tanto en los ámbitos del trabajo como de la familia, la sociedad, la economía, etc.

En este sentido, la capacitación constructivista es una capacitación para la vida, y dentro de ella, para el trabajo como una actividad propia para la creatividad del hombre y no como actividad obligatoria. Tiene que renovar-se en el sentido de rehacer el discurso, el diálogo que entable con él mismo para reencontrar no los datos, o los temas; no conocimientos fijos, no destrezas establecidas en su mente y en su cuerpo, no actitudes imitadoras y bien fijadas bajo el equívoco de "su" personalidad; se trata, por el contrario, que el empleado que tiene

⁴³ Carretero, Mario, "Constructivismo y educación", Progreso, México, 2005, p. 24.

contacto con esta aplicación de la pedagogía encuentre en ella una virtualidad de su ser, mediante la observación honesta, una libertad de acción desde el conocimiento de limitaciones y potencialidades, en este comienzo del siglo XXI.

La formación profesional del individuo forma parte del proceso que busca en su aplicación dar un valor no solo cuantitativo, sino también cualitativo al entorno en que se desenvuelve el pedagogo y el enfrentamiento a los constantes retos de la realidad misma que implica responsabilidad y compromiso, siendo el valor de su trabajo lo que permite su desarrollo en el desempeño laboral y social.

La participación del estudiante es de suma importancia, debido a la manifestación de los intereses, inquietudes y demandas específicas del docente, quién es un agente principal en el proceso de integración al mercado de trabajo, por lo cual en la medida de la participación del pedagogo se logrará la formación excepcional para satisfacer las necesidades educativas actuales.

A su vez el desarrollo de cada estudiante deberá constituirse un compromiso dando prioridad a todo proceso educacional que le permita adquirir y poseer una cultura de su trabajo siendo capaz de crear, proponer y ser funcional. Por lo que la evolución de todo proceso educacional permite incrementar los niveles de bienestar social, asimismo la educación es un elemento de coadyuda al mejoramiento y consolidación social del ser humano en su organización, ya que amplía sus horizontes y lo conduce a transformar de manera gradual y permanente su futuro y su medio ambiente en el cual se desenvuelve.

Para entender de una mejor manera el ámbito laboral (capacitación empresarial) es necesario considerar diferentes aspectos como los siguientes: económicos, políticos y sociales que se involucran en el modelo de la producción.

A medida que ha ido pasando el tiempo la educación ha cobrado mayor importancia en cuanto a la función de formar expertos profesionales dotados con capacidades cognitivas, habilidades y competencia técnica formalmente legitimada por un título, dicho requisito cada vez se hace más indispensable para acceder al mercado ocupacional aunque no necesariamente para generar ingresos mayores y un estatus social mejor, sino satisfacer ciertas necesidades.

Por ello el mercado de trabajo se encuentra en un marco competitivo y funcional en base a motivaciones económicas individuales de las profesiones. Sin embargo, uno de los problemas que se observa hoy en día en nuestro entorno social, consiste en que todas las profesiones enfrentan un problema en común a consecuencia de la crisis económica que se ha presentado en los últimos años en el país y por consiguiente no se han generado las suficientes fuentes de empleo, por lo cual se hace cada vez más invidente la necesidad de contar con profesionistas bien preparados, como es el caso del pedagogo quién debe contar con una preparación completa, con la cual contribuirá a resolver los problemas que enfrenta en la actualidad en el ámbito pedagógico y por otro lado mejorando en general el proceso educativo del país.

Referente a la capacitación constructivista es importante mencionar que no hay mejor logro en un curso, que aquel que en lugar de adaptar al empleado a nuevas condiciones de competencia laboral, que en lugar de adherirle facultades de cualquier índole, lleve a que el empleado se transforme en un nuevo hombre, en aquel que adquiere la capacidad virtual-crítica, de saber lo que en cada momento hace falta, sin previas recetas, sino desde una visión humana de crecimiento en todos los órdenes. Este empleado ya no es una máquina, será un creador de situaciones, las provocará desde el conocimiento y aprehensión de lo que es él ante él mismo dentro de una circunstancia histórica determinada. Factores como la moral, la ética, la económica, cultural y política será parte de la semántica de su diálogo crítico que le permitirán identificar y valorar tanto sus actos como lo de los demás; al fin de cuentas de lo que se trata es de que construya el hombre a sí mismo.

Debido al análisis anterior llego a la conclusión como profesional, que debemos mantener una continua preparación, ya que vivimos en un mundo competitivo en que nos ofrecen las mejores propuestas de trabajo, de acuerdo a nuestra preparación profesional para emplearnos, por lo que debemos preocuparnos por mejorar nuestras condiciones profesionales que nos permita la vinculación en el mercado laboral.

Por ello el pedagogo debe entenderse como una persona que debiera estar debidamente capacitada con una actitud de liderazgo para poder orientar y supervisar las áreas que le concierne atender; y a su vez, se debe concienciar del gran compromiso adquirido con la comunidad en general por lo cual tiene que trabajar continuamente en la formación integral de los individuos con quienes interactúa.

De este modo hago una invitación a cada profesional de la educación (que tenga contacto con esta tesina) a reflexionar sobre el trabajo profesional que desarrollamos cada uno de nosotros, por lo cual es necesario cuestionarnos, analizar si el actuar y accionar que hemos desarrollado en los últimos tiempos responden adecuadamente a lo planteado por lo que se requiere de nosotros, es importante detectar en qué momento estamos limitando nuestras capacidades o qué tanto las estamos desarrollando o preparando.

Por último quiero finalizar diciendo que con este trabajo en lo personal me fue muy redituable ya que obtuve un aprendizaje significativo para mi práctica profesional, pero sobre todo en el largo camino del aprendizaje, con lo cual se convertirá en una larga extensión de conocimientos, consejos y aciertos que me ha dejado la educación universitaria recibida, dando como resultado a un ser pensante orgulloso de ser un pedagogo de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en pocas palabras... todo un profesional de la educación.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alvarez Turienzo, Saturnino, 'El hombre y su soledad. Una introducción a la ética', Sígueme, Salamanca ,1983.
- Aristóteles, "Poética", Porrúa, México, 1987.
- Balmes, Jaime, "El criterio", Porrúa, México, 1989.
- Basave Fernández del Valle, Agustín, "Metafísica de la muerte", Limusa, México, 1983.
- Bruner, Jerome, "La educación, puerta de la cultura", Visor, Colecc. Aprendizaje, Madrid, 2000.
- Carretero, Mario, "Constructivismo y educación", Progreso, México, 2005.
- Cohen, Ernesto, Franco, Rolando,, et al, "Gestión social: Como lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales", Siglo XXI, México, 2005.
- Corominas, Fernando, "Educar en positivo", Palabra, Madrid, 2004.
- De Molina, Nani León y De Molina, Encarnación León, "Dibujando una realidad la seducción de lo autentico", Rialp, Madrid, 2004.
- Doris Zubiria Remy, Hilda Doris, "Constructivismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el siglo XXI", Plaza y Valdés, México, 2004.
- Frankl, Víctor, "La Idea Psicológica del Hombre", Rialp, Madrid, 1984.
- Lazar, Judith, "La ciencia de la comunicación", Cruz, O., México, 1995.
- Lévy, Pierre, "¿Qué es lo virtual?", Paidós, Barcelona, 1998.
- Leduc, Renato, del poemario: "Breve glosa al Libro de buen amor", México, 1939.

- Llano Cifuentes, Carlos, “La vertiente humana del trabajo en la empresa”, Rialp, Madrid, 1990.
- Maritain, Jacques, “Arte y Escolástica”, Círculo de Lectores, Buenos Aires, 1992.
- Martínez-Otero Pérez, Valentín, Anthropos, Barcelona, 2007.
- Maslow, Abraham, “La personalidad creadora”, Omega, Barcelona, 2001.
- Maslow, Abraham, “La personalidad creadora”, Kairós, Barcelona, 2005.
- Mercado, Ernesto, “Calidad integral empresarial e Institucional II: Capacitación a empleados”, Limusa, México, 1991.
- Morey, Miguel, “El hombre como argumento”, Anthropos, Barcelona, 1989.
- Morin, Edgar, “El paradigma perdido”, Kairós, Barcelona, 1974.
- Nicol, Eduardo, “La muerte de Proteo”, UNAM, México, 1986.
- Payeras, Joan, “Coaching y liderazgo”, Díaz de Santos, Madrid, 2004.
- Quintás López, Alfonso, “Cómo formarse en ética a través de la literatura: Análisis estético de obras...”, Rialp, Madrid, 1997.
- Ricoeur, Paúl, “De otro modo: Lectura de otro modo que ser o más allá de la esencia”, Anthropos, Barcelona, 1991.
- ————— “Freud: una interpretación de la cultura”, Siglo XXI, México, 2004.
- ————— “Sí mismo como otro”, Siglo XXI, México, 2006.
- Rojas Hernández, Gerardo, “Paradigmas en psicología de la educación,” Paidós, México 1988.
- Ruíz, Moisés, “La encrucijada del líder: El liderazgo en las organizaciones”, Thomson Learning, Madrid, 2002.
- Sánchez Vázquez, Adolfo, “Filosofía de la praxis”, Siglo XXI, México, 1980.
- Sartori, María Luisa y Castilla, Mónica Elizabeth, “Educar en la Diversidad ¿Realidad o Utopía?, Universidad de San Juan, Facultad de filosofía, Argentina, 2004.

- Savater, Fernando, “La recuperación de la infancia”, Taurus, Barcelona, 1997.
- Siliceo, Alfonso, “Capacitación y desarrollo de personal”, Limusa, México, 2003.
- Todorov, T., «Mijail Bajtin : el principio del diálogo , Le Seuil, París, 1981.
- Vygotski, L.S., “El desarrollo de los procesos psicológicos superiores”, Grijalbo, Barcelona España, 1979.
- Xirau, Ramón, “El tiempo vivido: Acerca de Íestar”, Siglo XXI, México, 1993.
- Zubiria Remy, Hilda Doris, “Constructivismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el siglo XXI”, Plaza y Valdés, México, 2004.