

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA



**EDUCACIÓN PERMANENTE A TRAVÉS DE UN PROGRAMA BASADO EN  
COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE SERVICIO**

TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA PRESENTA:

LAURA XOCHITL MORGADO CERVANTES

ASESORA:  
DRA. TERESITA DURÁN RAMOS

México D.F 15 de Marzo 2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi gratitud para la Dra. Teresita Durán Ramos quien me guió en todo momento en la realización de la presente tesina, brindándome siempre valiosas enseñanzas. También agradezco muy profundamente a todos mis sinodales por sus observaciones y comentarios ya que enriquecieron el contenido del presente trabajo.

Permaneciendo en lo que somos, no  
podemos cambiarnos en aquello  
que precisamos ser.  
Max de Pree

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	1
1. Pedagogía, Educación y Educación Laboral.....	3
1.1 Educación.....	5
1.2 Educación profesional.....	7
1.3 Educación permanente.....	9
1.4 Educación de adultos.....	14
1.5 Educación laboral.....	23
2. La educación en el ámbito organizacional.....	27
2.1 Trabajo.....	32
2.2 Capital Humano.....	35
2.2.1 Desarrollo profesional.....	38
2.2.2 Plan de vida y carrera.....	40
2.2.3 Estancamiento profesional.....	41
2.2.4 Cambio de actitud hacia el trabajo.....	43
2.2.5 Motivación.....	46
2.2.6 Sentido de pertenencia.....	54
3. Necesidad de los programas por competencias en el ámbito laboral.....	56
3.1 Competencias.....	58
3.1.1 Educación basada en competencias.....	64
3.1.2 Evaluación de las competencias.....	67
3.2 Propuesta de un programa basado en competencias.....	71
3.2.1 Propósitos y objetivos.....	73
3.2.2 Metodología.....	75
Conclusiones.....	84
Obras consultadas.....	87
Anexo	

## INTRODUCCIÓN

La presente tesina tiene como intención abordar uno de los temas más relevantes dentro del ámbito social: la educación en adultos. Este tema resulta del interés de todo pedagogo inmerso en el ámbito empresarial.

Como pedagogos tenemos muchos retos, sobre todo cuando nos encontramos en grandes empresas con objetivos muy diferentes a los que poseen los individuos que las conforman. Nosotros podemos crear esa unión entre objetivos empresariales e individuales; al mismo tiempo, generar oportunidades de acceso a la educación permanente que permitan a cada persona actualizarse y formarse, dando como resultado hombres y mujeres conscientes de su realidad y capaces de transformar su entorno sin importar el área a la que pertenezcan dentro de la empresa, la trascendencia de nuestra influencia profesional dentro del ámbito de ésta no sólo radica en la creación e impartición de programas pragmáticos con objetivos empresariales, va más allá... es crear oportunidades reales para los individuos que las componen a través de programas que tengan la premisa de ganar-ganar.

Tendremos que combatir con una premisa que cada vez va en ascenso: el escaso o nulo interés por parte de la población adulta para participar en su formación profesional, lo cual contribuye al rezago educativo y fomenta el elevado índice de rotación dentro de las empresas.

Hoy en día, en nuestra sociedad los cambios constantes y avances tecnológicos que vivimos demandan individuos eficientes, con aptitud para adaptarse a situaciones nuevas. Esta adaptación implica un desarrollo, tanto profesional como personal, el cual es tratado por la educación. Por ello, los individuos que desean ser parte de una empresa necesitan disponer de ciertas competencias para desenvolverse en este medio tan cambiante. Los individuos que se gradúan al empezar con su búsqueda para ser parte del mercado laboral se dan cuenta, que no les es suficiente el conocimiento que adquirieron en su etapa de formación escolar, porque las exigencias del mercado demandan individuos con ciertas habilidades básicas para poder

ingresar a un determinado puesto de trabajo, por esta razón se vuelve necesaria la educación dentro del ámbito laboral, como medio para seguir desarrollando al individuo en su máxima expresión no sólo como el trabajador asalariado sino también como el ser humano que es. El programa que propongo permite generar en cada individuo la posibilidad de reinventarse a lo largo de su vida, obteniendo satisfacciones personales, económicas e intelectuales.

La creación de un programa basado en competencias, que estimule la necesidad de seguir aprendiendo, con objetivos de prolongación y compensación de la educación integral para la vida y el trabajo, con escenarios atractivos ligados a las necesidades reales de cada individuo; es una alternativa que propongo para elevar la educación en adultos activos dentro del mercado laboral.

En el primer apartado de este trabajo abordo las particularidades de nuestro ámbito disciplinario, así como de nuestro objeto de estudio, resalto la importancia de éste dentro del ámbito laboral. En el segundo tema presento los diversos matices de la educación en el mundo empresarial, viendo a la organización como un conjunto de individuos que buscan un objetivo en común para convertir su lugar de trabajo en un ambiente de aprendizaje que brinde oportunidades de educación permanente, enfatizo la relevancia de la motivación y el cambio de actitud de cada individuo ante el mercado laboral.

En el tercer capítulo defino ciertas competencias, el proceso de evaluación y su influencia dentro de los programas empresariales, al finalizar, presento una propuesta para fomentar la educación permanente a través de un programa diseñado a través de competencias dentro de empresas de servicio, especialmente dirigidos a individuos con bajo nivel escolar.

El propósito de este trabajo es contribuir a fortalecer la confianza en los pedagogos y las pedagogas acerca de la importancia de nuestra influencia profesional en el ámbito de las empresas y organizaciones.

# **1. Pedagogía, Educación y Educación laboral**

## 1. Pedagogía, Educación y Educación Laboral

Nos encontramos en la sociedad de la información denominada así por el creciente y rápido acceso a la misma a través de las nuevas tecnologías. Anteriormente, podíamos creer en una idea como verdadera por mucho tiempo; sin embargo, hoy en día una idea puede cambiar en cualquier momento; una verdad puede dejar de serlo con un solo *click*, esta sociedad nos plantea una nueva necesidad en el ámbito escolar, un tipo diferente de educación, dejando ya de ser aquella que se enseñaba dentro del aula, un tanto más relacionada con la que proponía Freire: una educación más llevada a la *praxis*.

Esta educación es llevada de la mano por la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación a los procesos de formación continua, no sólo es un cuestionamiento de las prácticas habituales sino que posibilita nuevas oportunidades y suministra los procesos personalizados, flexibles y adaptados a requerimientos específicos de cada uno de los individuos, con necesidades y condiciones particulares.

Para poder hablar de la pedagogía es imprescindible definirla, a continuación hago mención de algunas de sus definiciones:

El significado etimológico de Pedagogía está relacionado con el conducir o guiar a los niños. La palabra proviene del griego antiguo *paidagogé*, que significa el esclavo que traía y llevaba a los niños a la escuela. La palabra *paida* o *paidos* se refiere a niños.<sup>1</sup>

Actualmente la Pedagogía ya no es reflejo de su significado etimológico que significaba conducir o guiar a un niño; hoy en día la Pedagogía posee una definición mucho más amplia y estudia a la educación en todos sus ámbitos, otorgándole al profesional de esta materia la posibilidad de integrarse en varios sectores de la sociedad, donde tal fenómeno tiene lugar.

---

<sup>1</sup> *DICCIONARIO DE PEDAGOGÍA Y PSICOLOGÍA*. Madrid, Cultura, 2002. p.58

Por otro lado tenemos: Pedagogía “es una teoría práctica que tiene por objeto reflexionar sobre los sistemas y procedimientos de educación con el fin de estimar su valor y en consecuencia, eliminar y dirigir la actividad de los educadores.”<sup>2</sup>

Pedagogía (Del gr. παιδαγωγία)

1. f. ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza.
2. f. En general, lo que enseña y lo que educa por doctrina o ejemplos.<sup>3</sup>

Podemos referir “la relación pedagogía/educación en tanto disciplina/objeto de estudio. En esa lógica, no resulta extraño hablar de que la pedagogía es la ciencia que aborda el estudio del fenómeno educativo y la aplicación de sus leyes y principios a cualquier ámbito o contexto constituye práctica educativa”.<sup>4</sup>

Tomando en cuenta todo lo anterior, podemos definir a la Pedagogía como la ciencia que tiene por objeto el estudio de la educación, con el fin de conocerla y perfeccionarla. Siendo de carácter normativo porque no se dedica sólo a describir el fenómeno educativo sino a establecer las pautas o restablecer las normas que hemos de seguir para llevar a un buen término dicho fenómeno.

---

<sup>2</sup> ACARRETA, Isaias. *Pedagogía general*. Madrid, Marfil, 1996. p.50

<sup>3</sup> DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Madrid, Espasa Calpe, 2009. p.1709

<sup>4</sup> DURAN, Teresita. “Educación Laboral. Tarea pedagógica: educar por y en el trabajo”. *Paedagogium. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica*, S.C. México, CIAP, Año 6, no. 35 nov-dic 2007, p.7

## 1.1 Educación

A continuación reviso varias definiciones de educación:

La educación es “la acción ejercida por las generaciones adultas sobre las que todavía no están maduras para la vida social. Tiene por objeto suscitar y desarrollar en el individuo un cierto número de estados físicos, intelectuales y morales que le exigen la sociedad política en su conjunto y el medio especial al que está particularmente destinado.”<sup>5</sup>

La educación ha sido y es ampliamente “estudiada por la Pedagogía y la Didáctica, según las cuales, constituye un concepto amplio en el que se desarrollan todas las acciones sobre los individuos, sus conocimientos, capacidades, actitudes personales y profesionales.”<sup>6</sup>

La educación se concibe como un medio de transmisión de conocimientos y actitudes por el que el niño se inserta en la sociedad y en la cultura. El uso razonable de la razón es lo que prepara a las personas.<sup>7</sup>

La educación es el “acto de instruir a un niño, a un joven; el conjunto de hábitos intelectuales o manuales que se adquieren y el conjunto de cualidades morales que se desarrollan; consiste esencialmente en la formación del hombre mostrándole lo que debe ser.”<sup>8</sup>

Educación. (Del lat. *Educatio*, -onis).

1. f. Acción y efecto de educar.
2. f. Crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y a los jóvenes.
3. f. Instrucción por medio de la acción docente.
4. f. Cortesía urbanidad<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> DURKHEIM, Emile. *Educación y Sociología*. Colofón. México, 2004. p.169

<sup>6</sup> REINA, Andrés. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Pirámide, 2001. p.17

<sup>7</sup> DICCIONARIO DE PEDAGOGÍA Y PSICOLOGÍA. Madrid, Cultura, 2002. p.27

<sup>8</sup> SANCHEZ, Hidalgo. *Psicología educativa*. México, Universitaria, 1979. p. 34

<sup>9</sup> DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Madrid, Espasa Calpe, 2009. p.864

Por lo que puedo definir a la educación como un fenómeno continuo que implica procesos de enseñanza-aprendizaje por medio de los cuales los individuos van adquiriendo diversos conocimientos, actitudes, valores, habilidades, hábitos y comportamientos que hacen posible su inserción dentro de la sociedad.

Podemos considerar que un individuo está plenamente sociabilizado cuando como adulto forma parte del ámbito laboral, para lo cual habrá de utilizar los conocimientos adquiridos durante su proceso de escolarización así como los hábitos y costumbres enseñadas en el seno familiar. Por lo cual puede considerarse como una de las metas de la educación el posibilitar que se adquieran las herramientas, conocimientos, valores, hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes útiles a los individuos para poder insertarse adecuadamente dentro de la sociedad de una manera digna y satisfactoria.

Podemos distinguir los diversos tipos de educación en:

- a) Formal. Institucionalizada, ejercida dentro del sistema educativo de modo organizado y sistemático, cronológicamente graduada y jerárquicamente estructurada, ésta se imparte de manera presencial en diversas instituciones.
- b) No formal. Se trata de una actividad organizada y sistemática, pero realizada fuera del marco del sistema educativo. Corresponde con la formación en o para el trabajo.
- c) Informal. Proceso desorganizado y asistemático, no obedece a un plan preestablecido, se da en las experiencias diarias y la relación con el medio ambiente, en la familia, en el grupo de iguales, durante la convivencia diaria y en situaciones de ocio.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> PINEDA, Pilar. *Pedagogía laboral*. Barcelona, Ariel, 2002 p.23

## 1.2 Educación Profesional

Una de las etapas de la educación la encontramos en las universidades, es aquí en donde se vinculan las experiencias personales con los conocimientos técnicos para llevar a cabo una profesión determinada. Por lo anterior podemos definir a la educación profesional como aquella que se da previamente a nuestra integración en el ámbito laboral.

A través de la historia, se ha realizado una separación entre el trabajo manual e intelectual, dándole un cierto menosprecio al primero, mientras que al segundo se le da una valoración social elevada, un prestigio social. A este tipo de trabajo intelectual, pertenecen las profesiones.

Las profesiones surgieron debido a la necesidad de contar con saberes más especializados, que permitieran resolver problemas más concretos para la sociedad.

Toda profesión está conformada por un cuerpo teórico, en el que participa la parte científica y técnica, pero esto no es suficiente para que se denomine como tal, lo que le da esta característica, es la parte humanística, “porque toda profesión debe tener como objetivo fundamental al hombre”.<sup>11</sup>

En la vida profesional encontramos un factor muy importante, que es la regulación, que trata de normar a las profesiones y las interacciones de estas con la sociedad, para esta regulación se utilizan dos instancias, que son el Estado y las organizaciones profesionales.

La educación profesional se da durante la formación universitaria proporcionándole al individuo los conocimientos y competencias básicas para poder desenvolverse dentro de la sociedad, le brinda los saberes de su profesión y le otorga las herramientas para llevarla a cabo. Pero también los conocimientos necesarios para determinadas ocupaciones se pueden adquirir por caminos muy diversos, como la experiencia y la práctica.

---

<sup>11</sup> BERUMEN, Nora. *Ética del ejercicio profesional*. México, Patria Cultural, 2003 p.129

Asimismo, se debe de tener en cuenta que ninguna institución educativa puede llegar a especializar a sus titulados, para convertirlos en piezas perfectas que encajen dentro de la organización, porque es bien sabido que cada organización es única.

Por ello, de acuerdo con la doctora Teresita Durán: Desde la educación es necesario hoy, más que nunca, fortalecer el sentido de identidad, de responsabilidad y de compromiso social de los individuos a partir de la búsqueda de la excelencia en el desarrollo de todas sus capacidades: la escuela tiene sobre sí la gran tarea de formar gente altamente asertiva; predispuesta a la generación de redes de comunicación interpersonal para imaginar y conducir el esfuerzo conjunto hacia soluciones novedosas.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> DURAN, Teresita. "La formación profesional frente a las nuevas reglas del juego". Paedagogium. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. México, CIAP, Año 1, no. 4 marzo-abril 2001. p.8

### 1.3 Educación Permanente

Hoy en día, ya no basta con el conocimiento adquirido durante nuestra formación profesional, este ya no es sinónimo de conocimiento absoluto en la materia, tanto en las organizaciones como en la sociedad se ven modificados los conocimientos que se tenían como verdaderos hace unos días y la educación permanente se convierte en la clave para no sólo acceder al mercado laboral, sino también para mantener los puestos de trabajo y superar las nuevas desigualdades dentro de una sociedad tan volátil. Indiscutiblemente, como lo menciona la doctora Teresita Duran "...las reglas del juego han cambiado, tanto desde el punto de vista económico como también en cuanto las posibilidades que hoy día proporciona la información, las necesidades humanas fundamentales siguen siendo las mismas. Es decir, las necesidades de cada individuo y su futuro son tan importantes como las necesidades sociales y de la producción".<sup>13</sup> Ya no basta con terminar una profesión para estar vigentes dentro del mercado laboral, es necesario actualizarse constantemente.

Habrà de considerarse que "no toda información que se adquiere dentro del proceso educativo formal, proporciona los medios necesarios para adaptarse íntegramente a las formas de producción y a las condiciones de trabajo; no todos los conocimientos adquiridos durante la fase educativa, facilitan a los individuos su acceso a un puesto de trabajo, por lo que se hace necesario establecer un puente entre el sistema educativo regular y el aparato productivo"<sup>14</sup> y es entonces cuando se recurre a la educación permanente.

La educación permanente es "un concepto, una práctica, un objetivo, un método: es la educación formal o no formal como la autoformación y el aprendizaje institucional, la educación presencial y a distancia, la formación inicial y la formación continua. La educación permanente, está presente en

---

<sup>13</sup> DURAN, Teresita. "La formación profesional. Frente a las nuevas reglas". Paedagogium. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. México, CIAP, Año 1, no. 4 marzo-abril 2001. p.6

<sup>14</sup> REZA, Trosino Jesús Carlos. *Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México, Panorama, 1995. p.21

todas las edades de la vida y en lugares diversos, en el tiempo de trabajo y de no trabajo”.<sup>15</sup>

Nuestro ambiente nos exige estar continuamente en procesos de aprendizaje para no quedar al margen de la dinámica actual y de los cambios del mercado laboral, únicamente invirtiendo en nosotros mismos, podremos ampliar la esfera de nuestras posibilidades de elección, lo que conllevará a aumentar nuestro bienestar individual y social.

La educación permanente en personas adultas es un factor clave dentro de los cambios y el actual desarrollo del mercado laboral y sus avances. Hemos dejado atrás la sociedad industrial a través de un proceso socio-económico que posiblemente tenga efectos de tanta trascendencia como la revolución industrial, actualmente nos encontramos en la sociedad de la información, en la cual la educación para la vida deja de ser una opción para convertirse en una exigencia y a la vez una fuente de riqueza para las empresas, toda organización que cuente con personal altamente informado incrementa su permanencia e índices de producción.

Una de las finalidades que implica la educación permanente es favorecer el “aprender a aprender, aprender a ser y pensar y aprender a hacer. Desde esta triple dimensión, las estrategias de enseñanza aprendizaje eje de la planificación del proceso y por tanto del núcleo temático, se deben centrar más en el desarrollo de capacidades, procedimientos como en la indagación y la relación que tienen éstos en los programas de actualización”.<sup>16</sup>

Si la tecnología crea la ventaja comparativa, apoderarse de esa ventaja competitiva exige una fuerza de trabajo hábil en las organizaciones. “Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo y las personas especializadas la única ventaja competitiva perdurable”.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> SANCHEZ, Román. *La educación permanente como proceso de transformación*. Bogotá, MCEP, 1994. p.25

<sup>16</sup> *Ibidem* p.266

<sup>17</sup> GORE, Ernesto. *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires, Garnica, 2004. p.33

El acceso de todos a una formación inicial de calidad, con la posibilidad de seguir los itinerarios más variados de la formación inicial es el primer objetivo de políticas de educación permanente que prevén también una multiplicidad de espacios y de tiempos educativos para permitir a los jóvenes y a los adultos un proceso permanente de aprendizaje.<sup>18</sup>

La educación permanente incluye modelos educativos como los formales, no formales así como la formación laboral, la educación para adultos, la educación continua, la actualización y la especialización.

La actividad formativa no se produce solamente en la familia o en la escuela, sino que se extiende al área fuera del contexto escolar. En este sentido, se constata un bloque importante de necesidades educativas en el mundo del trabajo: las nuevas tecnologías (TICS) y su incidencia en el ámbito del trabajo, las nuevas formas de organización, de manera global, y la importancia dada por algunas corrientes organizativas a la cultura específica de cada centro de trabajo y, su relación con el entorno, hacen que la educación ocupe un papel importante en las organizaciones empresariales.

Los efectos de esta nueva situación sobre el trabajo y el empleo son radicales. El empleo de por vida, en la misma empresa y realizando una tarea básicamente similar; es una realidad en retroceso. El trabajo temporal o la movilidad funcional del individuo son dos nuevas realidades que se traducen en la exigencia de empleabilidad para el individuo. Este ha de procurarse las competencias necesarias para poder trabajar siempre, aunque no vaya a ser en la misma empresa o en el mismo puesto.

Frente a una educación limitada a la etapa previa a la incorporación al mundo del trabajo, se impone la necesidad de una educación permanente, de un aprendizaje constante, incluso a lo largo de toda la vida, dentro y fuera del sistema formal de educación; sólo así es posible ser seleccionado en el contexto de cambio e incertidumbre en el que vivimos día con día, dando como

---

<sup>18</sup> SANCHEZ, Roman. *La educación permanente como proceso de transformación*. Bogotá, MCEP, 1994. p.26

resultado individuos que se convierten en capitalistas, por la adquisición de conocimientos y habilidades que adquieren un valor económico.

“El organismo se desarrolla y se actualiza, en estrecha relación con el contexto en el que se encuentra inmerso. Es mínima la importancia de lo innato y destacada la del ambiente social-cultural que es el que impone el modelo de conducta por la necesidad de adaptación al mismo. La conducta es una respuesta situacional del organismo viviente”.<sup>19</sup>

El proceso de educación hay que considerarlo como algo permanente que se da a lo largo de la vida de los individuos, éste es suficientemente flexible como para adaptarse a las diversas demandas y a las situaciones de los que han de aprender. Quizá por esta razón es que situamos a la educación permanente ligada con la educación laboral, ya que los individuos pasan el mayor tiempo de su vida dentro del trabajo.

La educación dentro de la empresa comprende todas aquellas actuaciones mediante las que una organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales de sus integrantes, esto es, los conocimientos, técnicas, aptitudes y destrezas directamente útiles y aplicables en el contexto particular de un puesto o situación de trabajo, y se materializan en las capacidades que posee la persona, es decir, el saber hacer. La formación continua es muy importante en la actualidad como desarrollo de competencias, teniendo como principal camino la educación para adultos.

Las acciones de educación en la empresa se transforman en un elemento clave para el desarrollo organizacional. Pero también corremos el riesgo de convertirla en un instrumento al servicio de los intereses de la empresa, estando lejos del principio de educación permanente.

Desde esta perspectiva debemos tener cuidado de no transformar a la educación laboral en una simple capacitación laboral, es por ello que debe de existir un equilibrio entre los intereses de los individuos y los de la empresa al elaborarse programas institucionales, es decir, tener presente el desarrollo de

---

<sup>19</sup> *Ibidem* p.99.

los individuos que conforman una organización, sin dejar a un lado los beneficios que éstos proporcionarán a la misma.

Dentro de las empresas existe una actitud positiva hacia la educación como motor de desarrollo del negocio. Esta motivación se enfrenta a la falta de tiempo y la incompatibilidad de horarios que manifiestan los individuos como las principales dificultades para acceder a la educación. Por ello se debe incentivar y promover la formación en ambos colectivos con acciones puntuales adaptadas a sus necesidades, características y sector de la sociedad. "... así la formación, junto con la motivación, constituye un factor clave en el desempeño del trabajador y en su productividad, así como en la calidad de su labor y de los frutos de ésta. Efectivamente, la adquisición sistemática de habilidades, normas, conceptos y actitudes conducen a una mejora, no sólo en la ejecución de las tareas, sino también en una perfección del individuo en su trabajo".<sup>20</sup>

Resulta entonces necesario plantear una educación continua orientada a una preparación en materia de conocimientos, aptitudes, actitudes laborales y personales definidos en relación a un desarrollo potencial de tareas cambiantes, cuya ejecución exigirá muchas veces entender los problemas o replantearlos de una forma novedosa y no sólo la aplicación más o menos mecánica de rutinas de solución.

La educación se ha convertido en una estrategia de la lucha contra el desempleo en cualquier sociedad, no existe duda alguna de cuanto mayor es el conocimiento que un individuo puede poseer y demostrarlo, las posibilidades incrementan para alcanzar una vida de éxito, por lo cual cada individuo debe renovar sus conocimientos, ponerse al día incrementando sus competencias y perspectivas de vida.

---

<sup>20</sup> REINA, Andres. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Piramide, 2001. p.11

## 1.4 Educación de Adultos

El concepto de educación de adultos se define desde dos perspectivas: “por la edad de la población hacia quienes se dirigen las actividades o por sus características sociales”.<sup>21</sup>

La educación de las personas adultas, al ser un subconjunto global de la educación permanente, se debe entender como un proceso intemporal e indefinido, no como procesos acabados y terminales, es un principio que favorece la interacción entre la educación formal y la no formal, lo cual comporta modificaciones sustanciales en la estructura tanto epistemológica como organizativa del proyecto y proceso educativo, en el ámbito de la educación de las personas adultas coinciden en señalar como el marco de intervención de la misma, concebida dentro del modelo de desarrollo funcional y de transformación social en las siguientes:

- ✓ Necesidades que se vinculan con la formación básica
- ✓ Necesidades asociadas con el actuar de las personas adultas en una sociedad global cambiante
- ✓ Necesidades asociadas con la vida activa <sup>22</sup>

Actualmente la situación ha cambiado, los conocimientos se quedan obsoletos rápidamente, algunos tienen una medida de duración de entre dos y tres años, en virtud de los cambios que se producen en el mundo laboral, debidos fundamentalmente al desarrollo tecnológico; por tanto, deben ser periódicamente actualizados y adecuados a los nuevos puestos de trabajo.

Junto a esta actualización y adecuación, precisamente para favorecerla, hay que procurar que las formaciones sean lo más flexibles, abiertas y polivalentes, con el fin de que los individuos puedan adaptarse con mayor facilidad al cambio continuo de puestos de trabajo que se les presentará en el mercado laboral.

---

<sup>21</sup> BRUSILOVSKY, Silvia. *Educación escolar de adultos. Una identidad en construcción*. Argentina, Novedades Educativas, 2006. p.10

<sup>22</sup> SANCHEZ, Roman. *La educación permanente como proceso de transformación*. Bogotá, MCEP, 1994. p.266

De todo esto se desprende que la educación de las personas adultas ha cambiado enormemente desde sus comienzos y ahora se habla de ella en otros términos más actualizados como formación continua, formación permanente o formación a lo largo de toda la vida (*lifelong learning*).<sup>23</sup>

En la educación de las personas adultas el concepto de actividad va ligado al de comunicación, teniendo en cuenta el proceso de socialización vivido por ellas, el tipo de inteligencia y de memoria que diferencia su estructura, las condiciones en las que desarrolla el proceso de enseñanza/aprendizaje, dado que “la inteligencia cristalizada y la memoria semántica (propias de las personas adultas) y sus características nos llevan a establecer una selección de tareas más encaminada a la relación y a la inducción que al entrenamiento y repetición, como base para el desarrollo de estrategias de aprendizaje, de un lado y de acción social y cultural del otro.”<sup>24</sup>

Desde estas premisas, cuatro son los grandes ejes que impregnan a todo el modelo didáctico de aprendizaje en los individuos adultos:

1. La investigación participativa
2. La metodología interdisciplinar
3. La estrategia de aprendizaje cooperativo
4. La evaluación cualitativa.<sup>25</sup>

Los estudiantes adultos poseen ya una experiencia que los ayuda a aprender con gran rapidez cosas nuevas, se encuentran más motivados para aprender y poner en práctica en el trabajo lo que aprenden. Con mucha frecuencia los estudiantes adultos son ya especialistas “la mayoría de los adultos considera la competencia adquirida por medio del aprendizaje como una evaluación personal en la que les gusta invertir. Con todo, es importante que esta inversión sea reconocida y aceptada en el mercado moderno e internacional del trabajo”.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> GARCIA, Joaquín. *Educación de adultos*. Barcelona, 1997. p.114

<sup>24</sup> *Ídem*.

<sup>25</sup> SANCHEZ, Roman. *La educación permanente como proceso de transformación*. Bogotá, MCEP, 1994. p.271

<sup>26</sup> TEARE, Richard. *Organizaciones que aprender y formación virtual*. Madrid, Gedisa S.A., 2002. p.95

Ciertas personas prefieren la auto instrucción, y otras el aprendizaje dirigido; hay quienes necesitan ver una cosa, quienes prefieren el texto impreso y los que fijan mejor algo si lo han oído; lo que sirve de ventaja para algunos es un obstáculo para otros son “más numerosos los que combinan varias tecnologías, debido a su efectividad, para una amplia gama es necesario utilizar las tecnologías”<sup>27</sup>, ya que nos brindan:

- Accesibilidad en un mundo globalizado
- Igualdad de oportunidades en cuanto a la obtención del conocimiento
- Formación permanente
- Aprovechamiento de recursos
- Interactividad con otras personas sin importar el lugar o situación intelectual que se encuentren

Son tres las directrices que inspiran a la educación de personas adultas en nuestro mundo actual:

- Superar las deficiencias de la formación en general
- Facilitar la inserción profesional en cualquier ámbito laboral
- Posibilitar la participación en la vida social y política de nuestra sociedad

### Aprendizaje de adultos

El camino para aprender, parte del inicio de la vida de cada individuo y su desarrollo debe ser paralelo al del progreso de cada uno durante su existencia.

Se denomina aprendizaje a la adquisición de nuevas formas de comportamientos, que se entrelazan y combinan con comportamientos innatos que van apareciendo a medida que madura el organismo. El aprendizaje conduce a cambios relativamente permanentes de la conducta que, a menudo ocurren sin que el individuo lo busque de forma deliberada y sin que sea consciente de ello.<sup>28</sup>

El aprendizaje es el “proceso por el que el individuo adquiere ciertos conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y comportamientos. Esta adquisición es siempre consecuencia de un entrenamiento determinado. El

---

<sup>27</sup> GARCIA, Joaquín. *Educación de adultos*. Barcelona, 1997. p.122

<sup>28</sup> *Ibidem* p. 75

aprendizaje supone un cambio adaptativo y es el resultante de la interacción con el medio ambiental”.<sup>29</sup>

El aprendizaje que se refiere a la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades o actitudes influye tanto en la descripción de cada individuo como en el diagnóstico de su comportamiento dentro de cualquier círculo social como lo es una organización.

Aprendizaje.

1. m. Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.
2. m. Tiempo que en ello se emplea.
3. Psicol. Adquisición por la práctica de una conducta duradera<sup>30</sup>

La naturaleza activa del aprendizaje es la base de un principio que los individuos deberán seguir: “el aprendizaje como un proceso permanente que nunca se acaba y ocupa la vida entera del individuo; el sujeto deberá motivarse durante toda su vida para aprender constantemente”.<sup>31</sup>

Un principio pedagógico señala que el material por aprender se debe presentar de la manera más significativa posible. Es simple: los individuos pueden integrar mejor la nueva información si la relacionan con cosas que ya conocen.

Con frecuencia, los instructores utilizan ejemplos coloridos con los que los participantes pueden relacionarse. Los ejemplos dan significado al material. Además, el material puede arreglarse de modo que cada experiencia se base en las anteriores. Así, los participantes pueden integrar las experiencias en un patrón útil de conocimientos y habilidades.<sup>32</sup>

Características del aprendizaje dentro del ámbito laboral:<sup>33</sup>

- El aprendizaje no es completo si no causa cambio. A través del proceso de aprendizaje se pretende conseguir una conducta distinta que permita

---

<sup>29</sup> *DICCIONARIO DE PEDAGOGIA Y PSICOLOGIA*. Madrid, Cultura, 2002. p.28

<sup>30</sup> *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA*. Madrid, Espasa Calpe, 2009. p.187

<sup>31</sup> ARGUDIN, Yolanda. *Educación basada en competencias*. México, Trillas, 2006. p.26

<sup>32</sup> BONLANDER, George. *Administración de Recursos Humanos*. México, Editores International Thompson, 2001. p.226

<sup>33</sup> LOPEZ, Maxima. *Organizaciones con futuro*. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1998. p.38

alcanzar mejor los fines del individuo que aprende; esto es, que el individuo, a través del aprendizaje, sea más competente.

- La experiencia es una fuente de aprendizaje muy relevante. Esto supone reconocer que en gran parte, el desarrollo de los individuos no sucede como consecuencia de la formación tradicional, sino que se lleva a cabo a través del análisis de las experiencias diarias y de la asunción de retos en el trabajo.
- El aprendizaje es un proceso continuo, como consecuencia de lo anterior. El aprendizaje puede darse en cualquier lugar y en el trabajo diario, por lo que no es un proceso intermitente.
- Cada individuo debe tomar la responsabilidad de su aprendizaje. Esto es, estar preparado
- para dirigir su propio aprendizaje, para determinar sus objetivos y el proceso a través del cual pretende conseguirlos.
- Las Organizaciones son responsables ante los individuos que la componen de proporcionarle todo el apoyo, información y recursos que precise.

Existen varios estilos de aprendizaje básicos:<sup>34</sup>

1. Estilo Reflexivo. Aquellas personas especialmente hábiles en el análisis de cuestiones desde diferentes ángulos y puntos de vista. Esta capacidad genera mayor dificultad para llegar a conclusiones.
2. Estilo Teórico. Aquellas personas en las que prima la lógica. Ponen énfasis en el descubrimiento de las causas de los sucesos y en el planteamiento de hipótesis. Les gusta encuadrar los hechos dispersos en modelos lógicos y coherentes.
3. Estilo pragmático. Las personas con este estilo se caracterizan por su predilección por la búsqueda de nuevas ideas y soluciones, así como por la experimentación de las mismas. Son personas con alta predisposición al riesgo.
4. Estilo activo. Se refiere a un aprendizaje basado fundamentalmente en la experiencia, pero con escaso énfasis en la reflexión. Son personas hábiles en llevar los procesos de acomodación de las soluciones teóricas a la práctica.

---

<sup>34</sup> *Ibidem* p.41

El proceso del aprendizaje no se relaciona únicamente con la adquisición de conocimientos; sino que adquiere una dimensión más amplia de lo que hasta ahora ha tenido. Se ha convertido en una constante, en “un proceso de desarrollo continuo que pertenece al propio individuo, amplía todos los elementos de la competencia humana y, en consecuencia, realmente forma parte de una visión progresiva de la vida moderna”.<sup>35</sup>

Los cambios de conducta que permiten medir el aprendizaje reciben el nombre de ejecución. Por lo tanto, la ejecución sería la manifestación visible del proceso de cambios que se produce en el interior de un organismo, es decir, el aprendizaje. Sin embargo, gran parte del aprendizaje ocurre sin que haya alguna conducta observable, pues sólo se manifiesta cuando se presenta una oportunidad de utilizarlo. En este caso se habla de aprendizaje latente.<sup>36</sup>

Al realizar programas educativos para adultos, es importante que las organizaciones reconozcan que todo individuo busca un desarrollo significativo, que sea interesante, que suponga retos y responsabilidades. También les preocupa más la contribución social de su trabajo. Por desgracia, con frecuencia se les asignan responsabilidades que consideran rudimentarias, aburridas y compuestas por demasiadas actividades operativas<sup>37</sup>

El proceso de aprendizaje se desarrolla en tres movimientos positivos de acuerdo con Buckey:<sup>38</sup>

1. Desaprender (*unfreezing*), en el que el individuo debe cuestionarse y abandonar aquellos esquemas mentales y comportamientos que se han vuelto inadecuados por diversas razones, bien sean internas (cambios psicológicos) o externas (transformaciones ecológicas y socioculturales).
2. Explorar (*moving*), posterior al de desaprender, en el que el individuo comienza a descubrir nuevas opciones, ya sea en el ámbito de las construcciones mentales o también acciones.

---

<sup>35</sup> TEARE, Richard. *Organizaciones que aprender y formación virtual*. Madrid, Gedisa, 2002. p.98

<sup>36</sup> DURKHEIM, Emile. *Educación y Sociología*. México, Colofón, 2004 p.75

<sup>37</sup> BONLANDER, George. *Administración de Recursos Humanos*. México, Editores International Thompson, 2001. p.281

<sup>38</sup> REINA, Andres. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Piramide, 2001. p22

3. Reaprender (*freezing*), en el que se produce una reacomodación provisional, ya que el aprendizaje es un proceso permanente de los conocimientos.

Se puede señalar cuatro proposiciones características que distinguen el aprendizaje de los adultos del de los niños:<sup>39</sup>

1. Los adultos tienen la imperiosa necesidad de auto dirigirse. A medida que nos hacemos mayores, el concepto que tenemos de nosotros mismos va de la dependencia que tenemos de los demás a la propia autonomía y dirección de nuestra vida.
2. La madurez da experiencia, lo que es una fuente de aprendizaje.
3. A medida que pasa la vida, el momento idóneo para aprender está asociado tras las necesidades de aprendizaje en respuesta a nuestra sed de saber, y no porque se nos diga que debemos aprender.

Podemos distinguir varios tipos de aprendizaje:<sup>40</sup>

- Fáctico. Caracterizado por una mayor valoración del saber a partir de la observación y la utilización de los cinco sentidos.
- Intuitivo. Mediante la inspiración, imaginación e intuición, el individuo llega a obtener conocimiento.
- Analítico. Basado en el tratamiento sistemático y lógico de la información recogida.
- Normativo. Basado en la aplicación de un sistema de valores (normas) para la aprehensión de una información objetiva.

En general para llevar a cabo el aprendizaje de las personas adultas debemos tener en consideración los siguientes aspectos:

- ✓ Experiencia acumulada, a lo largo del tiempo es muy importante para los individuos, ya que llevan consigo una enorme carga de información, de conocimientos obtenidos a través de la experiencia
- ✓ Motivaciones e intereses, los cuales en su mayoría tienen un gran interés por la promoción en el trabajo, además de otras motivaciones de carácter extra profesional.

---

<sup>39</sup> TEARE, Richard. *Organizaciones que aprender y formación virtual*. Madrid, Gedisa, 2002. p.41

<sup>40</sup> REINA, Andres. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Piramide, 2001. p.22

- ✓ El adulto tiende a resistirse y suele mantener conductas defensivas, unas veces consciente y otras inconsciente, a la hora de cambiar sus hábitos de comportamiento y sus estructuras mentales, debido a la dependencia que tiene respecto a los hábitos ya adquiridos válidos y efectivos para ellos, aspecto que dificulta el desarrollo de la innovación y pensamiento creativo.

Condiciones bajo las cuales se puede dar el aprendizaje de por vida en adultos.<sup>41</sup>

- Los adultos que aprenden son menos dependientes de los profesores en la medida que va pasando el tiempo: confían más en sí mismos, desarrollan capacidades de auto instrucción y deciden la dirección que quieren seguir en cuanto a la adquisición de conocimientos.
- Las diferencias individuales deben ser reconocidas: diferentes personas aportarán siempre al grupo de aprendizaje una serie muy variada de habilidades personales.
- Desde el preciso momento en que se adquiere algún conocimiento, éste debe adaptarse y asimilarse al conocimiento previo.
- Quienes deciden aprender ya en la última etapa de su vida necesitan que se les premie por sus logros y que éstos les sean reconocidos.
- La práctica y participación activa deberán ser las características primordiales del aprendizaje de los adultos. Parece que cada vez se desea más disponer en las etapas finales de la vida, de tiempo para aprender, y la programación y organización de los periodos de aprendizaje deben ser esenciales para quienes aprenden.
- Puede que los individuos que han tenido previamente algún fracaso, o que simplemente se han sentido indiferentes ante el aprendizaje, necesiten una guía apropiada, que no es otra que la que se basa en la sensibilidad. No debe pasarse por alto la relevancia de la experiencia personal.
- Los adultos que desean aprender demuestran mayor orden y estabilidad en sus estructuras y experiencias cognitivas.

---

<sup>41</sup> TEARE, Richard. *Organizaciones que aprender y formación virtual*. Madrid, Gedisa, 2002. p.41

Como pedagogos debemos aspirar a que cada individuo tenga deseos de aprender y mantener vivo este interés a lo largo de su vida, siempre buscando la forma de motivarlo: en el sentido de que sea capaz de sostener su deseo de aprender de modo autónomo y por su propia voluntad.

Con el propósito de que el impacto sobre la población adulta sea más amplio, la educación para adultos debe abarcar no solamente la alfabetización o la educación básica, también, debe ampliarse a los conocimientos técnicos de las distintas áreas del quehacer cotidiano de la población trabajadora. El reto es que la educación para adultos responda a las expectativas de los usuarios y exista un vínculo con su trabajo. Así, más educación podría traer como consecuencia, además de una satisfacción personal también una utilidad material, un mejor ingreso económico y, por lo tanto, mayor calidad de vida.

Nuestro país se encuentra insertado en la dinámica mundial de la globalización. Los avances científicos y tecnológicos transforman las necesidades en oportunidades y riesgos que las empresas deben enfrentar todos los días, ya no digamos para ser exitosas sino tan sólo para subsistir. En este contexto, la educación para adultos es un factor decisivo para el desarrollo económico y social, además, es una necesidad legítima y un derecho de las personas y de la sociedad en su conjunto.

## 1.5 Educación laboral

Se ha podido constatar que la educación ya no es una etapa exclusiva de la época escolar, ni siquiera finaliza en la universidad, la educación debe darse a lo largo de toda la vida, también dentro de las organizaciones. Para no quedar atrás de la evolución del medio global en el que nos desarrollamos, es importante que la educación sea adecuada para cada individuo. Ya no basta con saber hacer las actividades que demanda un determinado puesto de trabajo, es necesario adquirir el conocimiento y competencias que ayuden al individuo en diversas actividades.

La educación se convierte en un proceso general y de larga duración que se orienta hacia la mejora integral de los individuos para optimizar las capacidades de cada uno de ellos, la asimilación y el desarrollo de saberes, técnicas y valores. Siendo un proceso sistemático y planificado está orientado a desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes a través de la experiencia del aprendizaje y conseguir la acción adecuada en una actividad, centrándose en el contexto específico del trabajo.

La educación siempre ha estado vinculada con el área de trabajo de cualquier sociedad, esta inevitablemente ligada a la evolución del trabajo. La educación al preparar a los individuos para la vida profesional y brindar formación permanente para mantener actualizado a todo individuo ha creado una relación estrecha con el trabajo dentro del ámbito laboral, relación tan importante en nuestros días que han tenido que recurrir a la educación laboral las organizaciones.

La educación laboral, emite soluciones pedagógicas a los problemas que el mundo del trabajo plantea a la sociedad, es decir, parte de los principios y normas básicas que integran los saberes pedagógicos y los aplica al contexto de trabajo. Podemos considerar a la educación laboral como un proceso de formación continua dentro de cualquier organización que tiene como objetivo la actualización de conocimientos, adquisición de habilidades y aprendizaje continuo en cualquier individuo.

Como menciona la doctora Teresita Duran, la educación laboral se concibe como el objeto de estudio en el cual “se trata de aplicar desde los diversos ámbitos de la pedagogía, como ciencia que estudia el fenómeno educativo, la reflexión sobre los fines, los principios teóricos y metodológicos, las técnicas de la educación y sus desarrollos instrumentales, a las particularidades del contexto en el que se realiza el trabajo”.<sup>42</sup>

La educación laboral se crea considerando la realidad del trabajo, se desarrolla dentro de la empresa en función de las necesidades de cada individuo, y podrá ser impartida en el contexto del trabajo o fuera del mismo. Los individuos con mayor cualificación pueden seguir su desarrollo de competencias mediante acciones más pertinentes y con un mayor protagonismo. La formación constante se vuelve un requisito para mantener un lugar en el mercado laboral y crece la necesidad de considerar la educación como una exigencia en la cultura organizacional. Está el hecho de que mayores niveles de educación posibilitan mayores oportunidades de acceso al mercado de trabajo. Pero por el contrario de lo previsto, no se trata de una educación especializada, sino que las mayores posibilidades de éxito en el mercado laboral como la permanencia y movilidad en el mismo, vendrán de mano de una amplia y sólida adquisición de competencias básicas.

La educación dentro del ámbito laboral tiene como objetivo “otorgar las herramientas a un individuo, tanto para que pueda realizar convenientemente una actividad o un trabajo determinados, es decir, desarrollar sus competencias profesionales, como enriquecer sus conocimientos, desarrollar sus aptitudes y mejorar sus capacidades profesionales.”<sup>43</sup>

La educación laboral “comprende todos aquellos procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales que permitan a cada individuo una efectiva realización de las tareas que tienen encomendadas, perfeccionamiento en el trabajo, adecuarse al grupo o departamento y empresa en que trabajan, ser trasladados y/o

---

<sup>42</sup> DURAN, Teresita. “Educación Laboral. Tarea pedagógica: educar por y en el trabajo”. Paedagogium. *Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica*, S.C. México CIAP, Año 6, no. 35 nov-dic 2007. p.7

<sup>43</sup> REINA, Andres. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Pirámide, 2001. p.19

promocionados a puestos de igual y/o superior responsabilidad y categoría profesional, así como proporcionar su satisfacción y desarrollo personal y profesional, con el objetivo final de que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y metas individuales y organizacionales”.<sup>44</sup>

“En el ámbito de la organización del aprendizaje, deberemos indicar las competencias fundamentales y las habilidades de un aprendizaje permanente que pensamos incluir en el marco de unas organizaciones nuevas y más abiertas”,<sup>45</sup> que permitan a la educación permanente abrir los nuevos horizontes a cada individuo.

Cada vez más se transforma el proceso de trabajo, produciéndose, al menos desde los informes internacionales y desde los centros de investigación, una demanda de un tipo de formación polivalente, de amplia base generalista y humanista, que permita a cada individuo no solamente aprender los tradicionales contenidos escolares, sino, sobre todo, aprender a aprender dentro de un contexto que cultive el desarrollo de capacidades creativas que permitan la inserción y el equilibrio en un mundo en constante movimiento.<sup>46</sup>



Cuadro 1<sup>47</sup>

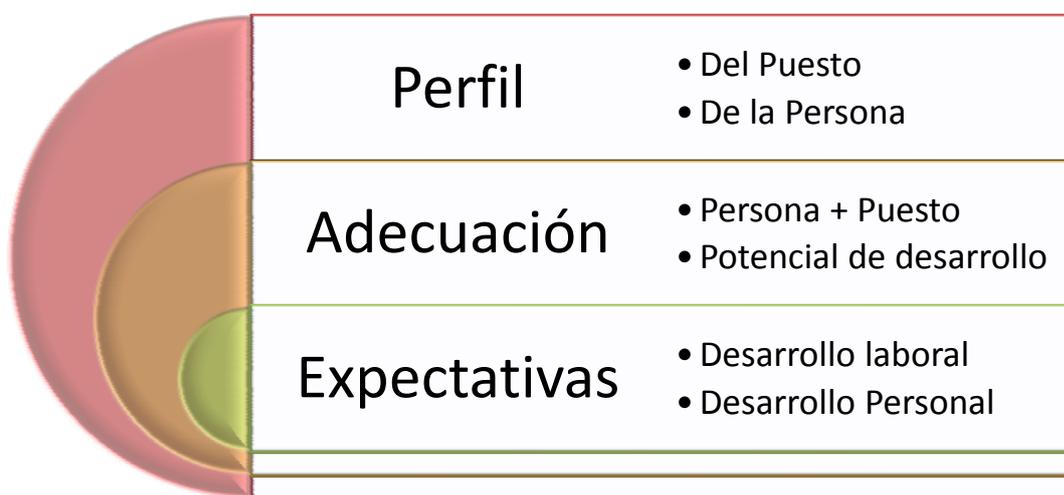
<sup>44</sup> REINA, Andres. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Pirámide, 2001p.76

<sup>45</sup> TEARE, Richard. *Organizaciones que aprenden y formación virtual*. Madrid, Gedisa, 2002. p.101

<sup>46</sup> GARCIA, Joaquín. *Educación de adultos*. Barcelona, 1997. p.108

<sup>47</sup> PINEDA, Pilar. *Pedagogía laboral*. Barcelona, Ariel, 2002. p.36

La educación laboral, en definitiva, tiene que partir de la realidad de las personas trabajadoras, teniendo en cuenta sus necesidades, sus motivaciones e intereses, las habilidades que ya poseen y que pueden desarrollar, de tal manera que se trabaje gradualmente sobre unos parámetros diferentes del aprendizaje que incluyan no sólo las competencias individuales desde la experiencia de las personas, sino también la capacidad de participar en nuevos procesos de aprendizaje y de hacer frente a los nuevos retos de la sociedad y de las diversas organizaciones. Ver cuadro 2



Cuadro 2<sup>48</sup>

En la mayoría de las organizaciones dedicadas al servicio, nos encontramos con una población donde muchas personas adultas han trabajado toda su vida sin tener, ni siquiera, los estudios primarios terminados. Algunas completaron sus estudios y empezaron a trabajar después y el resto comienza a trabajar a temprana edad. Desde los principios de la educación de personas adultas debemos recoger las necesidades y expectativas de todas estas personas que forman parte de la población activa. Debemos partir de la premisa de que tienen muchas competencias adquiridas en diferentes contextos de aprendizaje y pueden aprender muchas más. En estas organizaciones la educación laboral funge como una estrategia importante para elevar el nivel de competitividad de su capital humano.

<sup>48</sup> *Ibidem* 138

## **2. La educación en el ámbito organizacional**

## 2. La educación en el ámbito organizacional

La Organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para lograr objetivos. La empresa es una unidad económico social, en que el capital, el trabajo, y dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que se desarrolla. La empresa está compuesta por edificios, maquinaria y equipo, materias primas y materiales, capital, personas, sistemas, métodos, procedimiento y producción. Siendo productiva o de servicio...“se constituye por aspectos prácticos o legales, se integra con recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. Asimismo, necesita recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para alcanzar sus objetivos sociales, económicos y de servicio dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades de la comunidad, de sus socios y proveedores y de sus clientes, respectivamente...”<sup>49</sup>

Podemos ver a la organización como un continuo educativo, desde los usos y costumbres que fundamentan la cultura organizativa, hasta las formas más sistematizadas de información. Ambos extremos del continuo se retroalimentan entre sí. El nivel educativo y las habilidades que los individuos adquieren en los sistemas formales influyen decisivamente sobre la cultura organizativa, dando forma a la cultura organizacional.

Enfoque sociológico. Llamado también enfoque burocrático estructurado. Las organizaciones conllevan relaciones sociales; existe una estructuración burocrática de la interacción social, impuesta por la misma organización; las organizaciones poseen una jerarquía de autoridad y una repartición del trabajo en la realización de sus funciones; la interacción social es asociativa y no comunal como en la familia. Las organizaciones están encaminadas a un propósito.<sup>50</sup>

Enfoque humano-relacionista. Este es el enfoque de las relaciones humanas en el trabajo. El conocimiento de sí mismo y de los demás, contempla al trabajo

---

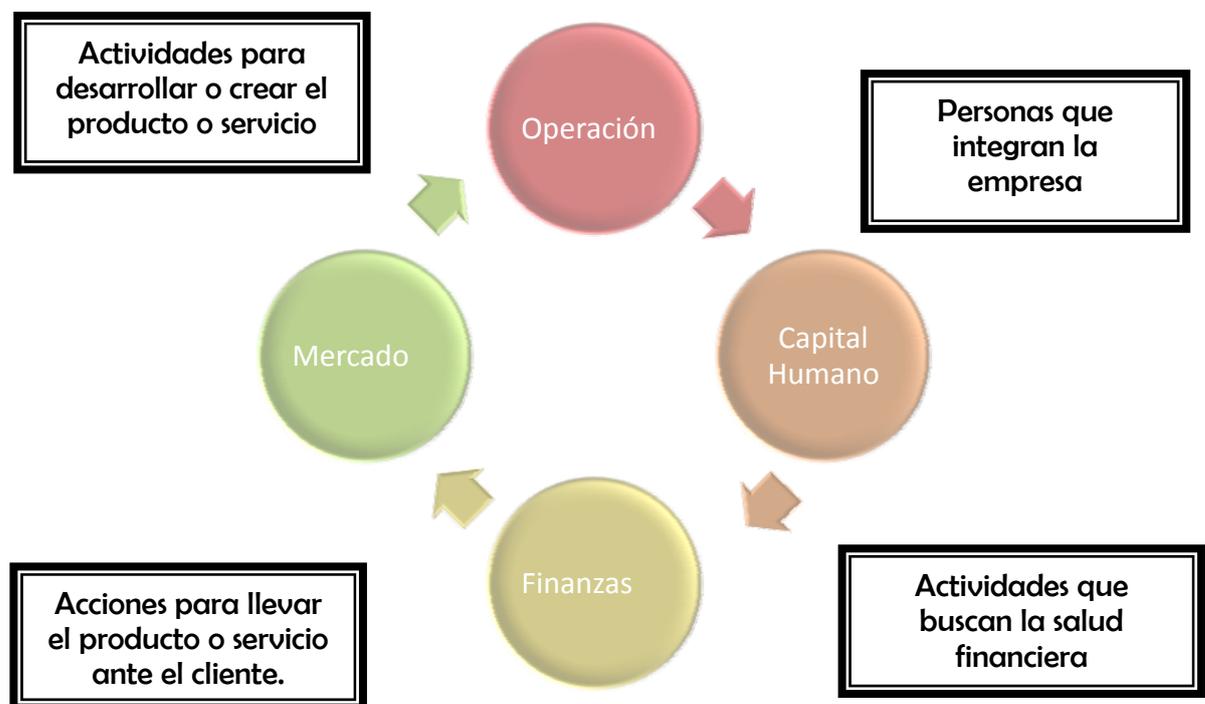
<sup>49</sup> REZA Trosino Jesus Carlos. *Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México, Panorama, 1995. p.29

<sup>50</sup>VELAZQUEZ, Mastretta Gustavo. *Psicología del trabajo en la organización*. México, Limusa, 2006. p.19

como la actividad más relevante del ser humano. Se hace énfasis en la importancia de la psicología y la fisiología (estudio de las funciones de los seres humanos) en el trabajo, como factores importantes para mejorar la ergonomía (sistema hombre-máquina en el trabajo) y las condiciones psicológicas de los trabajadores.<sup>51</sup>

Después de mencionar estos dos enfoques debemos definir cuáles son las funciones básicas de las organizaciones, aún cuando cada una de ellas es única, es posible agrupar las funciones de manera genérica.

Esquema de las áreas que componen una organización<sup>52</sup>:

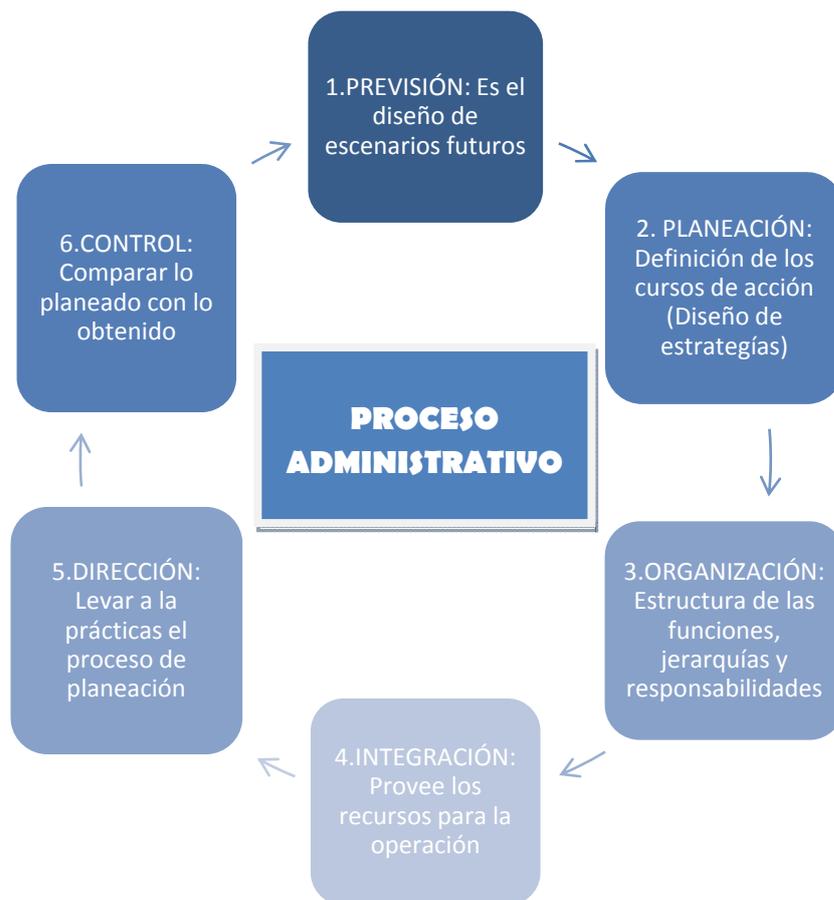


Al tener claro qué es una organización y cómo se integra es necesario revisar cómo es que todos los componentes de dicha organización interactúan para el logro de la misión. Para ello los elementos deben ser administrados de manera eficiente y esto se logra a través de las mejores prácticas, es decir mediante varios procesos administrativos.

<sup>51</sup> Idem

<sup>52</sup> AUDIRAC, Camarena. *Desarrollo Organizacional y consultoría*. México, Trillas, 2007. p. 39

El proceso administrativo se compone de las siguientes etapas:<sup>53</sup>



La empresa se desarrolla a través de tres etapas:



Existen algunos elementos dentro de las organizaciones que se forman de manera inherente en la creación de las mismas, estos elementos son establecidos por los individuos.

<sup>53</sup> *Ibíd*em p.45

Organización Real: Es el resultado de la integración organización formal e informal, la formal es lo “previsible”, aquello considerado en el diseño organizacional, y la informal es lo “imprevisible”, interacciones con individuos.

Cultura Organizacional: Valores, creencias, principios fundamentales que definen la personalidad de la institución.

Subculturas: Cultura desarrollada dentro de un sector de la empresa, refleja problemas y situaciones comunes.

Contraculturas: Cultura que se opone a los nuevos sistemas de trabajo.

El activo más importante de cada Organización es su capital humano, es decir, todos los individuos que forman parte de ella, por esta razón cada vez más organizaciones se preocupan por invertir en su personal elaborando programas educativos con objetivos benéficos tanto para la organización como para los individuos.

Las empresas del pasado, como resultado de la Revolución Industrial, eran más fuertes mientras mayores recursos poseyeran: dinero, materiales y equipo, instalaciones, personal; puesto que éstos garantizaban su capacidad de producir y proporcionar bienes y servicios. Actualmente las empresas y las organizaciones en general tienen su mayor riqueza en las ideas.<sup>54</sup>

La formación inicial y de incorporación suministrada al personal de nuevo ingreso no es suficiente para una organización puesto que una vez integrado en ella, el individuo debe ser más eficiente en su trabajo, mantener actualizados sus conocimientos y reciclarse para poder hacer frente a los cambios experimentados por su trabajo y la empresa, la cual debe realizar programas para ocupar otros puestos y desarrollar a su personal en la medida de sus posibilidades; todo esto constituyen necesidades de formación durante la vida del individuo en la empresa.<sup>55</sup>

Gran parte del aprendizaje dentro de las organizaciones viene de la reflexión y el análisis consciente de las experiencias, haciendo y pensando de forma cíclica, orientado todo ello hacia la acción o la mejora.

---

<sup>54</sup> DURAN, Teresita. “La formación profesional. frente a las nuevas reglas. Paedagogium. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. México, CIAP, Año 1, no. 4 marzo-abril 2001 p.8

<sup>55</sup> REINA, Andres. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Piramide, 2001. p.93

Por otro lado, la organización que aprende debe favorecer la comunicación entre los distintos individuos y grupos integrantes de la misma y debe ofrecer toda una gama de posibilidades de aprendizaje; registros de experiencias, grupos de aprendizaje, listas de lecturas recomendadas, apoyo a las redes internas y externas, etc.

La educación en el ámbito organizacional ha dado un giro recientemente, las empresas han dejado de ver a sus integrantes como un activo fijo, han creado nuevas áreas enfocadas al personal, teniendo como objetivo principal, el desarrollo profesional y personal de cada individuo. El papel que juega la educación dentro de estas áreas es imprescindible ya que otorga las bases para su existencia.

Todavía algunas organizaciones utilizan la capacitación como medio para desarrollar a su personal, pero en su gran mayoría han empezado a implementar cursos de desarrollo humano basados en las necesidades personales de cada individuo, conjugándolas con las actividades de su trabajo.

La capacitación como la conocíamos, que sólo abarcaba cursos con objetivos empresariales se ha visto modificada en los últimos años por las exigencias de nuestra época, abriendo camino a la educación como medio central del desarrollo organizacional y estratégico para elevar la calidad de vida tanto en su ámbito laboral como personal del ser humano.

## 2.1 Trabajo

El término trabajo significa “desarrollar una actividad, realizar o participar en la elaboración de algo, ejercer un oficio, esforzarse en el trabajo manual o intelectual, funcionar en forma activa, producir un efecto, hacer algo con mucho esmero, ocuparse en actividades productivas, laborar, elaborar y muchas acepciones más”.<sup>56</sup>

El trabajo es la proyección del nivel de vida de los seres humanos y se mide por el grado en que se puede proporcionar a nosotros mismos y a nuestra familia lo necesario para sustentarnos y disfrutar de la existencia.

Trabajo.

1. m. Ocupación retribuida.
2. m. obra (producida por un agente).
3. m obra resultado de la actividad humana.
4. m. operación de la máquina pieza, herramienta o utensilio que se emplea para algún fin.
5. m. Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición al capital.<sup>57</sup>

Es posible que todo individuo trabaje para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, quitarle sentido al trabajo le resta interés. La motivación hacia el trabajo como un ente psicológico y pedagógico importante depende tanto de poner en un trabajo a un individuo interesado en él, como de tener un trabajo interesante que darle. El interés en el trabajo es un gran motivador. Es posible, sin embargo, que quien tenga condiciones económicamente bajas e inestables para poder satisfacer sus necesidades básicas tenga que aceptar desempeñar un puesto que requiera realizar un trabajo monótono y con pocas posibilidades de ascenso.

---

<sup>56</sup> VELAZQUEZ, Gustavo. *Psicología del trabajo en la organización*. México, Limusa, 2006. p.337

<sup>57</sup> DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Madrid, Espasa Calpe, 2009. p.2204

Para la mayoría de las personas, el trabajo es el factor básico en su calidad de vida. Brinda un marco para satisfacer prácticamente todas las necesidades humanas y, por lo tanto, tiene un valor considerable. No obstante, es aconsejable conservar el desarrollo profesional en el lugar que le corresponde, de modo que no se descuiden otras áreas importantes de la vida.

El trabajo debe otorgar oportunidades de realización y satisfacción en cada individuo, las cuales están en función de los conocimientos y habilidades que posee cada uno persona con respecto a sus actividades dentro de la empresa y sus objetivos personales, para llegar a cada ello es necesario :

- ✓ Que todo individuo conozca perfectamente las actividades que desempeña en el puesto asignado y la vinculación con sus objetivos personales.
- ✓ La importancia de su puesto dentro de la organización y, por consecuencia, la relevancia del por qué se encuentra en él.
- ✓ Recibir de su jefe inmediato *feed back* periódicamente acerca de su desempeño.
- ✓ Dentro de la empresa recibir todas las oportunidades de desarrollo posibles como cursos, evaluaciones, talleres, etc.

El trabajo, sin embargo, no satisface la totalidad de nuestras necesidades emocionales y sociales, lo cual en el fondo es correcto. A pesar de ello, en muchas ocasiones los individuos pretenden buscar en su centro de trabajo la comprensión y compañía de las que carece en su vida privada.

Incluso quienes establecen una gran cantidad de relaciones fuera de la oficina, necesitan interactuar con otros en relaciones de trabajo cálidas y amistosas, si verdaderamente desean que la gente colabore con ellos. El trabajo también es fecundo y creador, le da estructura a nuestro tiempo, al tiempo de las actividades laborales. Si estuviéramos ociosos y no trabajáramos en nada, nuestro tiempo sería como una galera larga, triste, fría y terriblemente estéril<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> VELAZQUEZ, Gustavo. *Psicología del trabajo en la organización*. México, Limusa, 2006. p. 38

El ser humano debe motivarse a trabajar, pero “no es el contexto del trabajo, sino el trabajo mismo, el contenido del trabajo, el gran motivador”.<sup>59</sup> Hay que enriquecer constantemente las actividades laborales. Sin dejar de lado la premisa que el trabajo y la educación son la vía para mejorar las condiciones de vida de cada individuo incrementando su bienestar físico y emocional.

---

<sup>59</sup> *Ibíd*em p. 237

## 2.2 Capital Humano

Schultz fundador de la Economía de la Educación y verdadero precursor de la teoría del capital humano, define este capital como aquel que incluye componentes cualitativos, tales como la habilidad, los conocimientos y atributos similares que afectan a la capacidad individual para realizar el trabajo productivo, considerando que los gastos introducidos para mejorar estas capacidades aumentan también el valor de la productividad del trabajo y producen un tipo de rendimiento positivo.<sup>60</sup>

### Capital (Del lat. Capitallis)

1. adj. Valor de lo que, de manera periódica o accidental, rinde u ocasiona rentas, intereses o frutos.
2. m Econ. Factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo, se destina a la producción de bienes.<sup>61</sup>

### Humano (Del lat. Humanus)

1. adj. Perteneiente o relativo al hombre
2. adj. Comprensivo, sensible a los infortunios ajenos.
3. adj. Ser humano<sup>62</sup>

El Capital Humano, por lo tanto, está formado por los recursos intangibles, capaces de generar valor, que residen en las personas: sus habilidades, conocimientos y capacidades. Finalmente, éste es el dominio del conocimiento y del aprendizaje del individuo y consecuentemente de la formación. Son los conocimientos y habilidades de los individuos que tienen valor económico para la organización.

Entre los recursos de más valor que puede disponer la empresa se encuentran los humanos, de cuyas habilidades, formación y experiencia depende, en muchos casos, la posibilidad de éxito empresarial.

---

<sup>60</sup> REINA, Andres. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Piramide, 2001. p.71

<sup>61</sup> DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Madrid, Espasa Calpe, 2009. p.438

<sup>62</sup> *Ibíd*em p.1239

Considerando que las capacidades cabe entenderlas como habilidades colectivas desarrolladas dentro de la empresa a partir de rutinas organizativas, es obvio que los recursos humanos asumen un papel preponderante en la creación de dichas rutinas y capacidades, al ser protagonistas de las mismas y, en consecuencia, en la contribución la consecución de los objetivos empresariales.<sup>63</sup>

El concepto que es utilizado dentro del área de recursos humanos en una organización de capital intelectual o capital humano se define como el conjunto de recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor ya sea en el presente o el futuro. Son las diferencias esenciales que otorgan a las empresas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, resultan ser las capacidades y conocimientos, es decir, los llamados intangibles poseídos por los individuos.

Así un profesional del tercer milenio es más útil y produce más para sí mismo y para la sociedad en la medida en la que procese la información disponible en torno a una situación dada, y la transforme en ideas creativas que mejoren las condiciones existentes.<sup>64</sup>

Los individuos siempre han sido esenciales para las organizaciones, pero su importancia estratégica está en aumento en las industrias actuales cuyo desarrollo se basa en el conocimiento.

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y las destrezas de los individuos, en especial en la medida en que ayudan a establecer un conjunto de aspectos medulares de competencia que diferencian una organización de sus competidores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro, difícil de imitar y organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.<sup>65</sup>

Actualmente, en las organizaciones el capital humano se considera un activo o recurso muy importante; es decir, la inteligencia humana y los recursos intelectuales son parte esencial del éxito o fracaso de las empresas.

---

<sup>63</sup> REINA, Andres. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Piramide, 2001p.13

<sup>64</sup> DURAN, Teresita. "La formación profesional. Frente a las nuevas reglas. Paedagogium. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. México, CIAP, Año 1, no. 4 marzo-abril 2001 p.8

<sup>65</sup> BONLANDER, George. *Administración de Recursos Humanos*. Editores International Thompson. México 2001. p.31

Las organizaciones buscan rodearse de individuos con experiencias y habilidades para que puedan desarrollarlas; ya que, en un futuro, pueden generar valor y riqueza. Por lo tanto, la organización debe conocer a su capital humano, es decir, debe estar al tanto de sus capacidades, competencias y habilidades; así, podrán dirigir su esfuerzo hacia las actividades en las que pueden desempeñarse mejor y conocer su potencial de desarrollo. En este punto el capital humano puede convertirse en una ventaja competitiva.

De lo anteriormente expuesto, podemos concluir que las empresas deben invertir en el crecimiento profesional de su capital humano. Esto significa, establecer las condiciones necesarias para su desarrollo: capacitación, remuneración adecuada, buen clima laboral, estabilidad y la posibilidad de emprender cosas nuevas. Una parte importante de la educación es que los individuos aprendan un oficio o una profesión, aunque, desde un sentido más amplio, la educación implica el desarrollo de las facultades intelectuales y morales de las personas. La conexión que existe entre la educación y el trabajo es cada vez más estrecha; el trabajo para los individuos, no sólo representa una forma de “ganarse la vida”, es la actividad humana que nos permite asumir responsabilidades, sentirnos útiles y activos, y representa la oportunidad de trascender a través de nuestras capacidades y creatividad. Dentro de las organizaciones el pedagogo tiene la responsabilidad de que la actividad educativa responda a los retos de la sociedad actual, uno de estos retos es que las organizaciones se transformen, adapten y evolucionen al ritmo de los cambios científicos y tecnológicos. A través de la implementación de programas educativos permanentes ayuda a que los individuos no se estanquen y sus conocimientos queden obsoletos. Recordemos que egresar de una institución educativa de nivel superior o técnico no representa el fin o propósito de la educación, es papel del pedagogo considerar detenidamente el papel del trabajo, al interior de las organizaciones, como actividad humana y no sólo considerarlo desde un punto de vista económico, así podrá tomar decisiones encaminadas a facilitar la función del trabajo como un elemento de la evolución de los individuos. Podríamos llamar a esta tarea: educación laboral.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> DURAN, Teresita. “La formación profesional. Frente a las nuevas reglas. Paedagogium. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. México, CIAP, Año 1, no. 4 marzo-abril 2001 p.8

### 2.2.1 Desarrollo profesional

La educación contribuye enormemente al proceso de desarrollo, ya que afecta directa y continuamente a la construcción, no sólo de conocimiento y habilidades, sino también del carácter y de cultura, de aspiraciones y logros. La formación es el proceso sistemático y a corto término mediante el cual se facilita al individuo el dominio de determinadas tareas o áreas de conocimiento y habilidad en función de los estándares predeterminados.

El desarrollo es un fenómeno global que se da en el seno de la organización y, como tal, incluye a la educación y a la formación que actúan como instrumentos del mismo.

Las organizaciones, para ser competitivas a largo plazo, se deben adaptar a su entorno. La necesidad de cambios tecnológicos e innovaciones significa que las habilidades que son valiosas hoy podrían resultar obsoletas mañana.

Las estructuras de las organizaciones, ahora más planas, indican que existen menos puestos para los ascensos, de modo que los empleados deben buscar posibilidades para avanzar fuera de la empresa. Al mismo tiempo, la creciente competencia para captar talentos significa que algunas personas serán atraídas por otras empresas para trabajar en ellas.<sup>67</sup>

Los programas de formación, crecientemente incorporan la dimensión de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, como una competencia a desarrollar e incluso como foco de programas completos de formación, éstos deben considerarse como un proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de los participantes y la organización.

Al paso de la evolución de necesidades y los objetivos de formación hacia la disposición y motivación de los individuos, se salta de un enfoque organizacional a un enfoque en los individuos. En último término, la formación debe desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la organización. Un paso importante en esta transición consiste en dar plena consideración a los principios psicológicos del aprendizaje; es decir, las características de los programas de formación que

---

<sup>67</sup> BONLANDER, George. *Administración de Recursos Humanos*. Editores International Thompson. México 2001. p.268

ayudan a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de esto en sus vidas y los transfieren de nuevo al trabajo.<sup>68</sup>

En la medida en que los programas de desarrollo basados en las necesidades del individuo brindan el conocimiento y habilidades crean una ventaja competitiva y una cultura que estará lista para el cambio continuo. Este proceso hay que impulsarlo constantemente, es decir, que la atención y tiempo dedicado a la formación no debe decaer, se debe convertir en un hábito en la vida de cada individuo.

Desde el punto de vista de la organización o empresa, el desarrollo profesional puede estimularse a través de programas formales que se centren en el crecimiento de los individuos. El desarrollo profesional implica evolución dentro de la organización. Este progreso puede darse no sólo a través de un ascenso sino también a través de la rotación de puestos o de movimientos laterales, estos cambios son signos de mejora profesional y no de estancamiento, las nuevas tareas pueden ser retadoras y de mayor responsabilidad.

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de sus usuarios o clientes pero esto no justifica que deban descuidar las cuestiones relativas a la planeación del desarrollo profesional de su capital humano, ya que esto tendría consecuencias negativas para ambos. Desde la perspectiva de la empresa se puede provocar desinterés de los individuos por cubrir puestos vacantes y desde la perspectiva de los individuos, los resultados pueden ser frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa. Hay que considerar que las personas no siempre ejercen su profesión en un único empleo o empresa; y los intereses profesionales de los individuos van cambiando con el tiempo.

---

<sup>68</sup> *Ibidem* p.225

### 2.2.2 Plan de vida y carrera

El plan de vida y carrera es el proceso continuo a través del cual una persona establece sus metas e identifica los medios para alcanzarlas.

La educación y la formación constituyen instrumentos que permiten incrementar y desarrollar el capital humano de un país y de las empresas, en cuanto moldean la personalidad de los individuos, desarrollan sus capacidades intelectuales y les proporcionan los conocimientos adecuados para poder seguir el rumbo que se han trazado. Ambos aumentan el valor del individuo y, por tanto su capacidad de contribuir a la mejora de la economía nacional y de la empresa, por lo que constituyen una necesidad, además de personal, moral y social, de orden económico.<sup>69</sup>

Es importante tener un plan de vida y carrera porque evidencia el liderazgo del individuo y su compromiso de hacer que las cosas sucedan. El comienzo de la vida profesional en determinados individuos puede implicar una serie de acontecimientos trascendentes como nuevas responsabilidades, viajes, en ocasiones cambio de residencia e independencia económica.

Pero no basta con tener un plan, para poder llevarlo a cabo es necesario tomar como aliado a la educación y así obtener cada uno de los objetivos deseados dentro de nuestro entorno laboral y social.

Por lo tanto, para realizar un plan de vida y carrera será necesario establecer a dónde queremos llegar, así podemos enfocar nuestros esfuerzos en una misma dirección y alcanzarlos de manera más rápida. El plan de vida y carrera establece un marco de referencia para la toma de decisiones, aunque no es algo rígido que limita la capacidad de reaccionar y cambiar. Aquí es donde radica la importancia de desarrollar las competencias intelectuales que nos brinden la oportunidad de tomar nuevas y mejores decisiones, que sean el resultado no solamente del azar o la intuición sino del análisis y la reflexión, de tal manera que logremos con ellas dirigir nuestra vida y carrera profesional hacia el logro de las metas que nos hayamos propuesto.

---

<sup>69</sup> REINA, Andres. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Piramide, 2001. p.75

### 2.2.3 Estancamiento profesional

Cuando decimos estancamiento profesional nos referimos a la situación en que la probabilidad de ascender en la escala profesional es baja o nula, ya sea por razones organizacionales o profesionales y no se llega a ascender dentro del organigrama organizacional, esto es, permanecer por un periodo de tiempo largo en el mismo status laboral.

Existen tres tipos de estancamiento:

1. El estancamiento estructural marca el final de las promociones; es preciso abandonar la organización para encontrar nuevas oportunidades y retos.
2. Un estancamiento de contenido ocurre cuando la persona domina a tal grado el puesto que se aburre con las actividades cotidianas.
3. Un estancamiento de vida es más profundo y quizá sea una crisis de mitad de vida. Muchas veces, las personas que experimentan este estancamiento, han permitido que el trabajo u otro factor importante se conviertan en el aspecto más significativo de su vida y experimentan una pérdida de identidad y autoestima cuando ya no hay más éxitos en esas áreas.<sup>70</sup>

Uno de los factores dentro del estancamiento profesional es la remuneración de la actividad realizada si bien es cierto que son variables importantes las relacionadas con los retos, proyectos interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y desarrollos profesionales remunerados, resulta muy dudoso que una buena cantidad de individuos continúe trabajando si no fuera por el dinero que ganan; cada uno de ellos desean sistemas de compensación que se consideren justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas, por lo tanto, la retribución es una consideración importante en cada individuo dentro de su ámbito laboral porque les brinda una recompensa tangible por sus actividades, así como una fuente de reconocimiento y un determinado modo de vida.

En la vida profesional para dejar a un lado el estancamiento será imprescindible que nuestros conocimientos y habilidades sean actualizados tantas veces como el sucesivo cambio científico-tecnológico en nuestro mundo.

---

<sup>70</sup> *Ibidem* p. 126

Es conveniente que los individuos estén inmersos en una dinámica de actualización constante que traerá como consecuencia una ampliación de las destrezas y habilidades. El problema es que la educación continua no es una prioridad para todos, muchos de los marginados por la economía actual quedan precisamente en esta desventaja por su renuencia a cambiar y adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo.

Desde este punto de vista, podemos afirmar que el desarrollo del capital humano implica enseñar a aprender; así, los protagonistas en el proceso dentro del ámbito laboral son: el pedagogo que enseña y los individuos que aprenden.

Para obtener un cambio de actitud y combatir el estancamiento profesional de los trabajadores podemos implementar dentro del ámbito empresarial lo siguiente:

1. Cursos
2. Proyectos de desarrollo
3. Educación abierta y a distancia
4. Juegos de rol

## 2.2.4 Cambio de actitud hacia el trabajo

En la mayoría de las organizaciones los perfiles contienen actividades muy específicas y rutinarias, cuando una persona es contratada para un puesto determinado se enfrenta día a día con los mismos problemas, con el paso del tiempo se vuelve una experta en realizar las actividades encomendadas y en muchas de las ocasiones, si la persona no recibe motivación externa como cursos para desarrollar habilidades, asistencia a exposiciones, convenciones, aumento salarial, cambio de puesto, *feedback*, etc., su motivación se ve truncada generando una actitud negativa hacia la organización a la que pertenece.

Las personas que se encuentran en esta situación toman una actitud negativa, renuente, incrédula y temerosa ante la posibilidad de cualquier cambio en sus actividades diarias. El camino del cambio no es cómodo para ellas, dejar una situación que han vivido por tanto tiempo no les resultará fácil, sin embargo, los pedagogos podemos brindarles un nuevo camino mediante programas educativos que ayuden a generar una actitud positiva ante el cambio.

Una organización aprende y permanentemente expande su capacidad para crear su futuro. Para cada una de ellas, no basta con sobrevivir, es necesario realizar cambios constantes en sus procesos y en su personal para mantenerse al día. El aprendizaje para la supervivencia, también llamado aprendizaje adaptativo es importante y necesario; pero una organización inteligente combina el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, que es aquel que aumenta nuestra capacidad creativa. Muchas organizaciones no explotan debidamente su potencial para crear su futuro; para eso deben desarrollar su propia capacidad, esto es aprender y realizar cambios.<sup>71</sup>

El cambio organizacional es la modificación o movimiento del estado de equilibrio intencionalmente buscado. Se presenta cuando no se está satisfecho

---

<sup>71</sup> TEARE, Richard. *Organizaciones que aprenden y formación virtual*. Madrid, Gedisa, 2002. p. 37

con el estado de equilibrio actual y se visualiza la posibilidad de alcanzar otro. Dentro del proceso de cambio existen fuerza impulsoras y fuerzas restrictivas.<sup>72</sup>

El cambio planeado es la manera de hacer una modificación para eliminar una situación insatisfactoria, éste se ejecuta en tres pasos: descongelamiento, movimiento y nueva estructura.<sup>73</sup> Proceso del cambio planeado dentro de una organización<sup>74</sup>:



Dentro del proceso de cambio organizacional se presentan las fuerzas restrictivas, por lo que se deben desarrollar estrategias para superar dichas fuerzas.<sup>75</sup>

Cada individuo genera ciertas expectativas en su trabajo las cuales pueden o no realizarse y generar bienestar o inconformidad en cada uno. La mayoría

<sup>72</sup> AUDIRAC, Carlos. *Desarrollo Organizacional y Consultoría*. México, Trillas, 2007. p.60

<sup>73</sup> *Ibidem* p.78

<sup>74</sup> *Ibidem*. p.74

<sup>75</sup> *Ibidem* p.75

define el éxito en términos de autoexpresión personal y aplicación de su potencial en el puesto y a menudo están menos obsesionados en la adquisición de riqueza y consideran la satisfacción de la vida como algo más accesible a través del equilibrio entre los retos y las recompensas laborales con los de sus vidas personales.

“...Aunque la mayor parte de las personas siguen disfrutando el trabajo y quieren superarse en él, tienden a centrarse en encontrar un trabajo interesante y poder ejercer varias carreras en vez de conformarse con sólo “tener un trabajo”. Parece que las personas también están buscando formas de vida menos complicadas pero con más sentido”.<sup>76</sup>

Todo adulto estará dispuesto a cambiar sus comportamientos y, por tanto, será más receptivo a la formación en la medida en que se sienta personalmente implicado e identificado con el proceso formativo, lo que se logra cuando percibe que los objetivos de una acción formativa responden a sus intereses y expectativas personales, son útiles para lograrlas o le permiten resolver problemas que considera importantes para su vida profesional; mientras que por el contrario, cuanto más se le obligue y aconseje, mayor será la hostilidad con la que reaccione a la formación.<sup>77</sup>

En nuestros días la estabilidad del individuo dentro del ámbito laboral se vuelve más complicada de lo que era cuando el interés básico de la fuerza laboral era la supervivencia económica, los individuos están buscando trabajos con sentido, actividades llenas de retos y cuando el trabajo se vuelve una rutina genera insatisfacciones cambiando el comportamiento del individuo de ser proactivo a ser apático, renuente al cambio, dando la pauta a una gran constante que persiste activa en los individuos que tienen una permanencia larga en una organización sin haber subido un escalafón y ésta es la frustración y desesperanza por su situación. Con ayuda de programas de desarrollo de competencias dirigidos a todos los individuos de una determinada organización, creemos poder abrir el panorama de aquéllos que se encuentran anclados en una situación de rechazo al cambio.

---

<sup>76</sup> BOHLANDER, George. *Administración de recursos humanos*. México, Thomson learning, 2001. p.25

<sup>77</sup> REINA, Andres. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Piramide, 2001. p.70

## 2.2.5 Motivación

Un factor importante dentro del aprendizaje es la motivación, al ser éste un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Se involucran variables cognitivas y afectivas: cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas; afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración y el autoconcepto. Dentro de este trabajo se retoman las teorías de dos exponentes de la motivación: David McClelland y Abraham Maslow.

### Motivación

1. f. Acción y efecto de motivar.
2. f. motivo II (causa).
3. f. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.<sup>78</sup>

Así, el motivo es algo interior, es la razón que lleva a un individuo a querer actuar; es decir, es lo que induce, dirige y mantiene la acción. Es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar, surge de las necesidades internas e innatas de la persona, que lo incita a realizar distintas actividades. Tiene carácter subjetivo porque mueve la conducta en una dirección particular.

Cabe mencionar que el grado de motivación que presenta el individuo, dependerá en gran medida del objetivo a seguir o del grado de importancia que tenga la actividad para él.

La motivación sólo es el primer paso para dar entrada al aprendizaje. Es multidimensional, porque como lo mencionamos anteriormente, conlleva procesos cognitivos, afectivos y conductuales; teniendo cuatro factores fundamentales: contextual, sociocultural, familiar y personal.

“Puede conducir a los individuos a experiencias en las que puede haber aprendizaje, dinamizar y mantenerlos en actitud razonablemente alerta,

---

<sup>78</sup> DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Madrid, Espasa Calpe, 2009. p.1545

mantener su atención concentrada en una determinada dirección por vez”.<sup>79</sup> Así, como ya se ha mencionado, la motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta.

Se distinguen varios elementos de la motivación:

- ❑ Desde el interior de la personas
- ❑ La existencia de un deseo
- ❑ La existencia de necesidad
- ❑ Rendimiento Académico
- ❑ Rendimiento Laboral
- ❑ Competencia intelectual

Determinantes de la motivación:

- Sociocultural
- Familiar
- Personal
- Tipo contextual
- Tipo de intervención

Motivación intrínseca y motivación extrínseca

De suma importancia es mencionar los dos tipos de motivación existentes: intrínseca y extrínseca; estos son los que, como ya se ha hecho mención, permiten e impulsan la actuación de los individuos.

El primer concepto a explicitar es el de motivación intrínseca ésta se relaciona con “el movimiento, el impulso interior que el individuo toma o sigue para realizar una tarea o conseguir un objetivo”.<sup>80</sup>

El segundo concepto para exponer es el de motivación extrínseca debido a que también es necesaria dentro del contexto laboral, este tipo de motivación estaría “promovida desde afuera, utilizando los premios y los castigos como

---

<sup>79</sup> HAMACHEK. *La motivación en la enseñanza y el aprendizaje*. Buenos Aires, La argentina, 1970. p.6

<sup>80</sup> ACOSTA, Manuel. *Creatividad, Motivación y Rendimiento Académico*. Málaga, Aljibe, S.C., 1998. p.43

reforzadores de una conducta”. Aunque se debe tener cuidado que esta motivación no se convierta en el fin del sujeto y deje de ser un medio.

Tanto la motivación intrínseca como la extrínseca ínter juegan en el continuo del desarrollo y el aprendizaje, posibilitando al pedagogo la utilización de las estrategias adecuadas a cada sujeto respecto con su edad, nivel de desarrollo, situación socioeconómica, emocional y fisiológica.

La motivación es diferente en cada sujeto, durante el aprendizaje escolar las actitudes motivadoras difieren enormemente; esto estará determinado por la edad del individuo; por ejemplo, en la adolescencia se adquiere más importancia de la que venían poseyendo compañeros de clase (aceptación y sentido de pertenencia) y grupos de referencia, además de los logros académicos (jerarquía) que están muy identificados con las calificaciones.

El modo en que cada uno de nosotros aprende o se motiva, depende de fuerzas exteriores (extrínsecas) con las que el individuo interactúa constantemente y, por otra parte de sus propias características psicológicas y funcionales (intrínsecas).

Para motivar a los individuos dentro de un contexto laboral debemos tomar en cuenta los siguientes elementos.<sup>81</sup>

1. Lograr un clima general de motivación en el lugar del trabajo: esto a través del establecimiento de un ambiente relajado, libre de ansiedad, ordenado, no caótico y creativo. El individuo se deberá sentir verdaderamente aceptado por el grupo, con sus consecuencias, sus diferencias, sus estilos y sus ritmos, para lograr una integración grupal.
2. Ofrecer objetivos significativos y claros: hay que dejar a un lado las trivialidades, las actividades aburridas, mecánicas o repetitivas, para establecer objetivos constructivos, atractivos, que interesen y llamen la atención del individuo.

---

<sup>81</sup> *Ibidem* p.45

3. Los instrumentos, las herramientas deben ser los adecuados: son importantes tanto los externos (estrategias que dependen de las TICS) como los internos (dinámicas grupales, individuales, familiares).
4. Crear una comunidad de aprendizaje: esto es, la realización de un ambiente de enseñanza-aprendizaje en donde se retroalimenta recíprocamente.

A continuación menciono dos teorías de la motivación que, como señalo arriba, de acuerdo con sus características son relevantes dentro del ámbito laboral.

#### Teoría de Abraham Maslow<sup>82</sup>

Abraham Maslow es un autor humanista orientado en su investigación hacia la comprensión de la conducta humana, con una visión sobre el desarrollo de las personas como un proceso de crecimiento continuo. Su aportación teórica al conocimiento de los motivos humanos se caracteriza por la confección de una clasificación jerarquizada de los mismos.

Los principios de su modelo teórico afirman que los motivos que orienta la conducta de las personas son secuenciales y que una necesidad que está satisfecha deja de ser una necesidad. El organismo está dominado por las necesidades insatisfechas al igual que la organización de su comportamiento.

La jerarquía de las necesidades de A. Maslow contiene cinco niveles, agrupados en dos bloques<sup>83</sup>:

#### Necesidades primarias:

- Necesidades fisiológicas: del organismo, alimentación, respiración, descanso.
- Necesidades de seguridad: estabilidad, dependencia, protección, ausencia del miedo, orden, ley y límites.

---

<sup>82</sup> MASLOW, Abraham. *La personalidad creadora*. Barcelona, Cairós, 1985. p.479

<sup>83</sup> SOTO, Eduardo. *Comportamiento Organizacional*. México, Thomson, 2001. p.252

- Necesidades de pertenencia y amor: relacionadas con el dar y recibir afecto, con sentirse vinculado a los otros: familia, amigos, compañeros de trabajo.

Necesidades superiores:

- Necesidades de estima: valoración generalmente alta de sí mismos, con una base firme y estable, auto respeto o autoestima, y de la estima de los otros. Adecuación, logro, maestría y competencia y el deseo de reputación o prestigio, el estatus, la fama, la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio.
- Necesidad de autorrealización: lo que los humanos pueden ser es lo que deben ser, la expresión de esta necesidad es muy diversa en función de las personas, pero la característica común es la condición de que de algún modo están satisfechas las necesidades anteriores.

El equilibrio físico y mental de acuerdo con Fromm depende de la satisfacción de las necesidades básicas, que el hombre comparte con el animal, como son el hambre, la sed, el sueño y apetito sexual, y de la satisfacción de las necesidades superiores, las específicamente humanas. Esta afirmación coincide con lo esencial, con las normas postuladas por los grandes maestros espirituales de la especie humana, lo que hace que algunos psicólogos modernos caractericen este enfoque como no científico, sino ideal, filosófico o religioso.<sup>84</sup>

Si las necesidades básicas son satisfechas, cualquier otra necesidad superior puede imponerse como la más factible para convertirse en una motivación.<sup>85</sup> Cuando se desea motivar a los individuos de cualquier organización, es importante abordar simultáneamente más de una necesidad y se deberá reevaluar continuamente qué motiva a cada individuo y cómo motivarlo.

---

<sup>84</sup> FROMM, E. *Grandezas y limitaciones del pensamiento de Freud*, Siglo XXI, 1979. p.46

<sup>85</sup> DURKHEIM, Emile. *Educación y Sociología*. México, Colofón, 2004. p.119

## Teoría de David McClelland

La teoría de David Mclelland nos habla de tres tipos de necesidades las cuales engloban diferentes impulsos que motivan al individuo a alcanzar determinados objetivos; dependiendo de la necesidad podemos clasificar a los individuos y establecer los motivos de sus acciones.

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos nos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.<sup>86</sup>

- Necesidad de poder

Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder suelen ser excelentes líderes cuando su impulso está orientado hacia un poder institucional y no hacia el poder personal.

- Necesidad de afiliación

Es el impulso de relacionarse con la gente. Las personas motivadas por la afiliación necesitan la libertad que les da el ambiente de trabajo para socializar y sentirse aceptadas por los demás.

- Necesidad de Realización

Es el impulso que se tiene para superar los obstáculos que se presentan al tratar de alcanzar una meta. Las personas motivadas por la realización desean desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito.

Las necesidades se adquieren en la relación y a través de la experiencia entre la persona y los diversos medios en los que se desenvuelve.

## Motivación laboral

Un motivo es lo que impulsa a un individuo a actuar en determinada forma o cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo externo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamientos del individuo.

---

<sup>86</sup> ALLES, Martha. *Gestión por Competencias, El diccionario*. México, Garnica, 2007. p.19

Una persona está motivada cuando:

- Se siente capaz de poder desempeñar correctamente las tareas de su puesto de trabajo.
- Experimenta un sentimiento de equidad de condiciones en la forma de actuar de la empresa.
- Siente que los resultados de su trabajo dependen fundamentalmente de él o ella, como responsable del mismo.
- Considera su trabajo como una actividad importante para la empresa, reconocida por las personas de su entorno y cuyos resultados tienen impacto sobre otras personas que se encuentran dentro o fuera de la empresa.

La satisfacción laboral es el grado de bienestar psicológico que las personas sienten en la empresa por la retribución económica, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros, apoyo y respeto de los superiores, la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo, entre otras.

Los factores de motivación son las características de un puesto: retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, avance y crecimiento; éstos al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. "Determinarán si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior sólo en ausencia de insatisfactores. Los cuales tienen que ver con los factores de higiene, es decir, con las características del entorno de trabajo ajenas a un puesto específico: condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo; que en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan."<sup>87</sup>

Es necesario empezar por animar y motivar a la gente a que aprenda y a que tome la iniciativa en lo concerniente a descubrir sus propias necesidades de aprendizaje, sin importar el papel que jueguen dentro de una organización.

---

<sup>87</sup> DURKHEIM, Emile. *Educación y Sociología*. México, Colofón, 2004. p.124

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de nuestra vida, entre ellas la educativa y la laboral, orienta nuestras acciones y deseos, conformándose en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. Es necesario empezar por animar y motivar a las personas a que aprendan y a que tomen la iniciativa en lo concerniente a descubrir sus propias necesidades de aprendizaje.

En una organización, es necesario que los individuos estén convencidos que, aprender cosas nuevas los llevará al logro de objetivos o metas personales así se despertará su interés por unirse a las filas de la educación en donde conseguirá nuevos conocimientos y experiencias. Un individuo que persigue un propósito lleva a cabo acciones para lograrlo; y para esto, el individuo previamente deberá investigar acerca de los medios y recursos para conseguirlo y seleccionará al que considera más eficaz. Las metas son el fundamento para que se compare el logro obtenido contra lo esperado, así podrá evaluar los resultados de su esfuerzo.

## 2.2.6 Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia se genera en los individuos al incorporarse en una empresa, es el sentimiento de lealtad que se concibe al ser parte de la organización involucrándose con todo lo referente a sus procesos, misión, visión y alcances.

La persona, al ingresar a una empresa, organización o trabajo se ve envuelta en una serie de procedimientos, como el curso de inducción y la bienvenida que son casi rituales que lo van convenciendo y enamorando hasta llegar a adquirir un sentimiento de pertenencia dentro de la organización es como si fueran parte de una familia que lo cuidará y velará por su bienestar, es entonces cuando la persona está motivada y sus objetivos son muy claros, el deseo por realizar sus actividades en tiempo y forma superan a sus deseos personales; también debemos recordar que al formar parte de una organización se adquieren derechos y obligaciones y con el paso del tiempo si una de las partes llega a fallar inmediatamente se rompe el vínculo tan importante que se tenía desde un principio entre el individuo y la organización y es cuando la persona deja de creer en su organización y por consiguiente pierde el sentimiento de pertenencia, en ese momento “la lealtad hacia la empresa comienza a ser cuestionada por los trabajadores que en otros tiempos se “ponían la camiseta” por su director. No podemos pedir individuos leales, competitivos y productivos, si no se puede garantizar su estabilidad laboral.”<sup>88</sup>

Cuando no hay sentido de identidad y de pertenencia en la organización, el individuo entra en conflicto con la misma. Sin embargo, los individuos a pesar de no desarrollar el sentido de pertenencia en la organización a la cual forman parte, perduran en ella.

Las organizaciones satisfacen las necesidades de alimento, abrigo, protección, de aceptación, posición laboral y trascendencia en el trabajo, posiblemente mucho mejor de lo que realmente consigue el individuo trabajando por sí solo naturalmente, no ignoramos la importancia que tiene para el ser humano desarrollar su independencia y autonomía, así como sus capacidades y destrezas y demostrar que está motivado y auto controlado, que trabaja y se esfuerza por ser

---

<sup>88</sup> *Ibidem* p.20

maduro y lo consigue. Las organizaciones pueden adquirir una ventaja competitiva con base en su personal.<sup>89</sup>

Para generar el sentido de pertenecía en los individuos es necesario que exista una identificación real entre el individuo y la empresa en cuanto a su diseño organizacional. Que el individuo realice actividades competitivas con una remuneración justa y sea partícipe de un plan de vida y carrera con base en las necesidades del puesto a desempeñar y sus áreas de oportunidad.

---

<sup>89</sup> BONLANDER, George. *Administración de Recursos Humanos*. México, Editores International Thompson, 2001. p.45

### **3. Necesidad de los programas por competencias en el ámbito laboral**

### **3. Necesidad de los programas por competencias en el ámbito laboral**

Actualmente en nuestro país miles de individuos abandonan prematuramente la escuela, la mayoría de ellos en el nivel medio superior, inmediatamente se colocan dentro del ámbito laboral, una alternativa para que la educación de los adultos sea eficiente y eficaz, dentro del ámbito laboral es indispensable vincularla con acciones que aseguren su relevancia y pertinencia que proporcionen a los adultos los elementos necesarios para utilizarla eficazmente. Para ello será conveniente desarrollar programas que apoyen la educación permanente dentro de los ámbitos laborales, estos programas deberán de centrarse en grupos específicos, por género, edad, medio en el que se vive o requerimientos laborales, así mismo es importante un sistema de acreditación de conocimientos y competencias adquiridas.

El rezago educativo se vuelve un problema de la educación permanente, el cual está vinculado con las organizaciones, ya que la mayoría de los individuos que conforman el capital humano de una organización son aquellas personas que han tenido una experiencia escolar deficiente, y el nivel de dominio de las habilidades culturales básicas es bastante pobre, por lo tanto carecen de las titulaciones y cualificaciones necesarias para incorporarse y mantenerse en el mundo laboral.

Con el bagaje educativo que poseen, buena parte de las personas adultas, no están en condiciones de entender el mundo en que viven ni de aprender las cosas que necesitan para vivir o trabajar en él.

El déficit de educación se manifiesta sobre todo en las personas que ya no están en edad escolar. De ahí que dos generaciones de individuos que necesitan refuerzos formativos para estar a la altura del conjunto de desafíos que la sociedad ha de afrontar simultáneamente en estos momentos. La percepción más clara del problema está, sin embargo, sesgada actualmente por dos vertientes: individuos con nivel educativo básico y programas deficientes para su desarrollo.

El sistema escolar para niños y jóvenes se caracteriza por su segmentación y por conformar circuitos diferenciados que inciden en la trayectoria educativa y laboral posterior de los alumnos. Estas condiciones son particularmente evidentes en el campo de la educación para adultos porque, en su mayor parte, está destinada a una población que suele retomar su escolaridad después de fracasos. Sus ofertas no siempre facilitan la ruptura del “círculo vicioso” en el que un bajo nivel escolar inicial obstaculiza posteriores elecciones de calidad. Ante este panorama, cabe interrogarse respecto de las posibilidades que se ofrecen, así como sobre las acciones y las políticas que se consideran deseables para romper ese círculo vicioso, comenzar a revertir la desigualdad y avanzar en un proceso de democratización educativa y social.

El deseo de educar, formando para desempeñarse adecuadamente en la realidad laboral y permanecer en el mundo del trabajo, se vuelve un reto universal; por ello, la realización de programas basados en competencias se vuelve una alternativa para combatir el rezago de conocimientos y habilidades. Entre sus finalidades será que cada individuo adquiera las herramientas necesarias para aprender a aprender, facilitando su inserción laboral en cualquier momento de su vida.

### 3.1 Competencias

El desarrollo científico y de las nuevas tecnologías; los cambios producidos en los procesos económicos y financieros; y la aparición de nuevos problemas sociales y culturales a nivel mundial, obligaron a repensar el proceso educativo, e idear las competencias educativas, que se basan en la economía y en la administración e intentan aproximar la educación a estas materias, en un intento de crear mejores destrezas para que los individuos participen en la actividad productiva.<sup>90</sup>

La utilización del concepto engloba capacidades, conocimientos, habilidades técnicas y sociales, actitudes y valores, motivos, etc., que puede poseer una persona y que le corresponden con un rendimiento en el puesto de trabajo excelente, suficiente o deficiente.

Ibarra define la competencia como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto: es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.”<sup>91</sup>

Las competencias son un “conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño o una actividad.”<sup>92</sup>

De acuerdo con Maestra Margarita Soto:

...podemos definir competencia como un conjunto de atributos (conocimientos, habilidades, capacidades, valores y actitudes) que el individuo posee y usa para enfrentar su medio laboral y, a mayor profundidad y alcance de la estructura cognitiva del individuo, se pueden inferir esquemas que vinculan tareas, atributos y habilidades para conformar una estructura conceptual; esquemas que conjuntan distintos factores que explican el

---

<sup>90</sup> ARGUDIN, Yolanda. *Educación basada en competencias*. México, Trillas, 2006. p.26

<sup>91</sup> IBARRA, Agustín. *Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Boletín Cinterfor /OIT No.149 Montevideo 2000

<sup>92</sup> ARGUDIN, Yolanda. *Educación basada en competencias*. México, Trillas, 2006. p.15

desempeño exitoso de alguna actividad y factores contextuales, ya que es el punto en donde la competencia se vincula con el contexto social en el desarrollo óptimo de una actividad laboral.<sup>93</sup>

El concepto de competencias es más amplio: “ser competente es saber hacer y saber actuar entendiendo lo que se hace, comprendiendo cómo se actúa, asumiendo de manera responsable las implicaciones y consecuencias de las acciones realizadas y transformando los contextos en favor del bienestar humano.”<sup>94</sup>

La competencia en el puesto de trabajo se refiere a la competencia del individuo en un rol determinado en una empresa. Es la construcción de procesos de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también del desarrollo de habilidades y, en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Podemos definir a las competencias como todos aquellos comportamientos formados por habilidades para realizar una actividad eficazmente.

Las competencias, al igual que las actitudes, son potencialidades que han de desarrollarse porque no son dadas por herencia ni se originan de manera congénita, sino que forman parte de la construcción persistente de cada persona, de su proyecto de vida, de lo que quiere realizar o edificar y de los compromisos que derivan del proyecto que va a realizar.<sup>95</sup>

Los conocimientos, en convergencia con las habilidades y los valores, permiten que se construyan competencias. Para ello es necesario que el conocimiento se aplique de manera práctica en la construcción o desempeño de algo.<sup>96</sup>

Las competencias en términos de atributos personales. Se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su

---

<sup>93</sup> SOTO, Margarita. *Lineamientos para la elaboración de programas de estudio basados en competencia laboral (propuesta)*. Tesis Maestría en Pedagogía FFL UNAM, México, 2008 p.6

<sup>94</sup> MONTENEGRO, Aldana. *Aprendizaje y desarrollo de las competencias*. Colombia, Cooperativa Editorial Magisterio, 2003. p.133

<sup>95</sup> *Ibidem* p.44

<sup>96</sup> *Ibidem* p.49

aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos usualmente en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos.

Las competencias con enfoque integrado (holístico) ponen en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso. También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como aporte del concepto de competencia laboral.

Se ha comprobado que la pura inteligencia no es un factor que se correlacione con el buen rendimiento en el trabajo y el éxito en la vida.

El modelo de competencias se ve como un acercamiento integral, una selección de amplio alcance, una dirección de adiestramiento, desarrollo y ejecución de tareas.<sup>97</sup>

Características de las competencias:

1. Habilidad. Los motivos orientan, impulsan y seleccionan
2. Valores. Son el contexto en que se basan las habilidades y la aplicación de los conocimientos.
3. Auto-concepto. Actitudes, auto-imagen de un individuo
4. Conocimientos. Información que posee cada individuo con respecto a un tema

La educación del individuo es la plataforma sobre la cual podrá desarrollarse el resto del proceso formativo. Normalmente la educación es el producto de la formación básica que las personas han recibido en su entorno social más próximo: familia, el círculo de amigos, el círculo social y la formación que han recibido en Instituciones explícitamente llamadas a educar: escuelas, colegios.

La competencia con enfoque holístico pretende integrar desde la formación inicial del individuo hasta la llegada del mismo al mundo del trabajo, las

---

<sup>97</sup> TEARE, Richard. *Organizaciones que aprender y formación virtual*. Madrid, Gedisa, 2002. p.119

competencias pueden verse desde diferentes puntos: competencias de acuerdo a las actividades realizadas, competencias en términos de atributos personales, etc. Si integramos las habilidades utilizadas para realizar una actividad específica más los atributos podemos determinar una competencia con un enfoque holístico.

En el siguiente esquema podemos observar a las competencias desde tres puntos de vista diferentes:



La capacidad objetiva de un individuo para resolver problemas, cumplir actos definidos, el hecho de disponer de conocimientos y aptitudes o de emplearlas con un propósito para expresar una habilidad o una capacidad, manifiesta un dominio exitoso sobre determinadas tareas o situaciones haciendo a éste una persona competente.

Me parece necesario mencionar el reporte SCANS el cual expone la importancia de relacionar competencias laborales con la construcción de competencias dentro del periodo escolar para llevar a cabo una mejor integración entre el mundo laboral y el ámbito escolar:

El reporte SCANS (Secretary's commission on Achieving Necessary Skills) señala que las competencias laborales requeridas en las empresas pueden relacionarse fácilmente con las competencias que los estudiantes construyen. Así, en su investigación Carnevale, Gainer y Meltzer identifican siete competencias básicas necesarias en el trabajo:

1. Aprender a aprender
2. En lectura y escritura (para expresarse por escrito y con nuevas tecnologías).
3. En comunicación (habilidades para saber escuchar y expresarse oralmente).
4. En adaptabilidad (resolución de problemas y pensamiento creativo)
5. En autogestión (autoestima, motivación y proyección de metas, servicio, desarrollo profesional)
6. En el trabajo con grupos (interdisciplinarios, habilidades para negociar y trabajar en equipos).
7. En autoridad (habilidades para organizar y de liderazgo)<sup>98</sup>

Estas competencias básicas siendo tan importantes dentro del mundo laboral se proponen como necesarias dentro del ámbito escolar, por lo tanto todo individuo que desee desenvolverse de manera eficiente en cualquier actividad deberá tener por lo menos en nivel básico, las competencias antes mencionadas.

La educación básica en nuestro país está enfocada por competencias, las cuales se rigen por los cuatro pilares de la educación (aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir con los demás, aprender a ser). Cada vez más las organizaciones se interesan en incrementar las habilidades de su capital humano, generando programas para su desarrollo, dentro de esta dinámica los pedagogos se convierten en los actores principales, teniendo la tarea de promover el desarrollo de competencias a través de la educación permanente.

En el informe de la UNESCO Delors nos habla de cuatro pilares de la educación los cuales son la guía dentro de nuestro proceso educativo:<sup>99</sup>

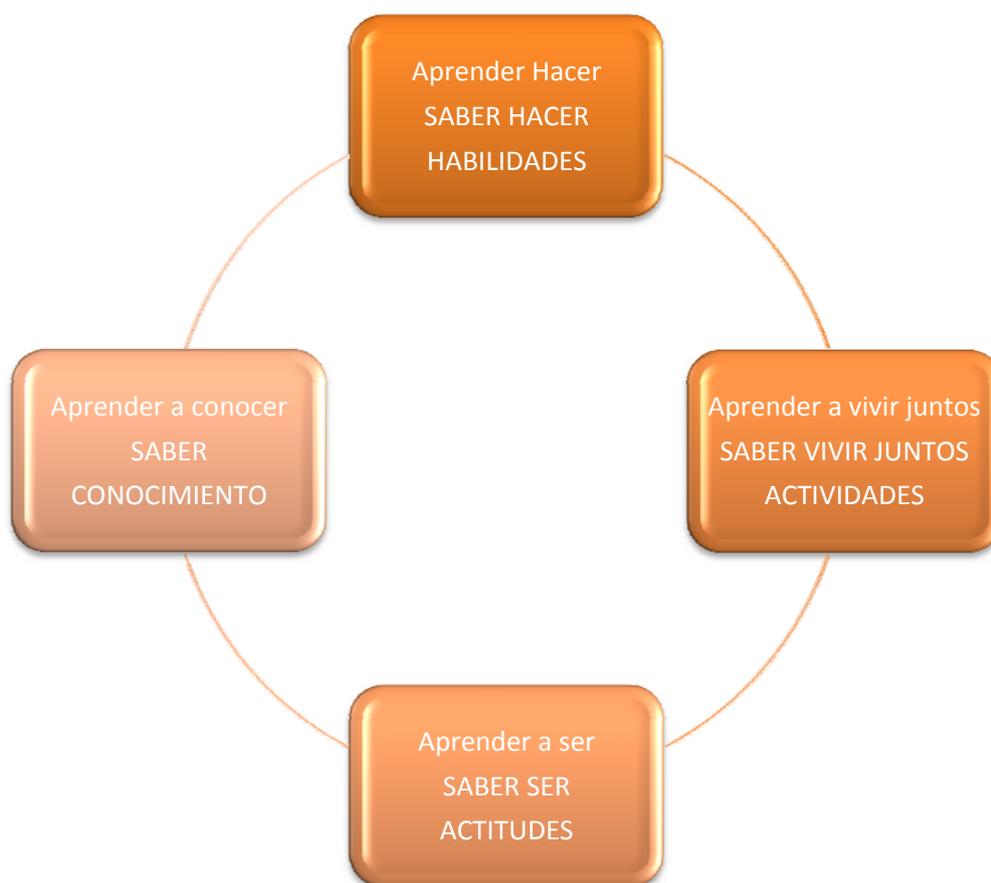
---

<sup>98</sup> ARGUDIN, Yolanda. Educación basada en competencias. México, Trillas, 2006. p.31

<sup>99</sup> Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. La educación encierra un tesoro. UNESCO Unidad de la Educación para el siglo XXI Paris, Santillana, UNESCO.

1. Aprender a conocer. Consiste en la adquisición de conocimientos en cualquier ámbito. Teniendo como premisa aprender a aprender
2. Aprender a hacer. Consiste en poner en práctica todo el conocimiento adquirido para realizar alguna actividad o crear algún objeto. Es llevar la teoría a la práctica.
3. Aprender a vivir juntos. Consiste en conocerse a uno mismo, convivir con los demás creando un ambiente armónico de tolerancia y aceptación.
4. Aprender a ser. Consiste en llevar al máximo todas nuestras habilidades, conocimientos; generando libertad de pensamiento e imaginación.

Diagrama de los cuatro pilares de la educación<sup>100</sup>



---

<sup>100</sup>*Ibidem* p.20

### 3.1.1 Educación basada en competencias

El sistema educativo debe renovarse constantemente conforme a las necesidades sociales generadas por los cambios culturales y científicos, por consecuencia, todo pedagogo replanteará su papel dentro de cualquier ámbito educacional, laboral o de investigación y reevaluará las competencias que debe poseer cada individuo para lograr desenvolverse dentro de la sociedad actual. Es importante recordar que las competencias se deben de desarrollar en todo individuo desde su inserción escolar.

La educación basada en competencias es un enfoque sistemático del conocer y del desarrollo de habilidades, y se determina a partir de funciones y tareas precisas, en ella quien aprende lo hace al identificarse con lo que produce, al reconocer el proceso que realiza para construir, así como las metodologías que dirigen este proceso.

La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas son los objetivos y contenido de la actividad a realizar y se expresa en el saber hacer y el saber ser.

La educación por competencias es un proceso que logra asociar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades y actitudes en los individuos, es un proceso que se debe de dar durante toda la vida.

La competencia no puede ser una sola acción dentro de un contexto sino que, va más allá, lleva asociado el saber entender, el comprender las implicaciones de los hechos, entender las consecuencias y asumirlas de manera responsable.<sup>101</sup>

La educación es también un proceso donde se realiza la unión de dos actividades: la enseñanza y el aprendizaje. Se puede definir a la enseñanza como la acción del educador sobre los educandos, ésta tiende a transformar al alumno a partir de que éste adquiere los conocimientos. El aprendizaje es el

---

<sup>101</sup> MONTENEGRO, Aldana. *Aprendizaje y desarrollo de las competencias*. Colombia, Cooperativa Editorial Magisterio, 2003. p.11

resultado demostrable de la labor que realiza el alumno para adquirir instrucción.<sup>102</sup>

El alumno es considerado “el fin y el centro del aprendizaje y por ello es necesario reforzar el desarrollo del pensamiento crítico en él, con objeto de que éste cuente con herramientas que le permitan discernir, deliberar y elegir libremente, de tal forma que pueda comprometerse con la construcción de sus propias competencias”.<sup>103</sup>

Estrategia educativa que evidencia el aprendizaje de conocimientos, el desarrollo de habilidades, actitudes y comportamientos requeridos para un desempeño, ya sea de un papel específico, para capacitarse en el estudio de una profesión o realizar una tarea determinada. El aprendizaje se enfoca y se basa en competencias, se ligan a la práctica profesional y su resultado es el desempeño. Las competencias se expresan en la práctica.

La educación a través de competencias parte de reconocer todos los cambios y necesidades actuales, pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño ocupacional, permitiendo con esto la formación de individuos más integrales y que sean capaces de aportar a la sociedad el aprendizaje que han adquirido.

La educación basada en competencias se concentra en:

- Los conocimientos.
- Las habilidades.
- Las actitudes inherentes a una competencia (actitudes o comportamientos éticos que respondan a la disciplina y a los valores).
- La evaluación de los logros mediante una demostración del desempeño o de la elaboración de un producto.<sup>104</sup>

El proceso educativo basado en competencias tiene diferentes momentos, comenzando con la adquisición de conocimientos, ya sea de forma teórica, a través de algún medio social o dentro del aula, posteriormente se desarrollan

---

<sup>102</sup> ARGUDIN, Yolanda. *Educación basada en competencias*. México, Trillas. 2006. p.26

<sup>103</sup> *Ibídem* p.28

<sup>104</sup> *Ibídem* p.30

habilidades a través de la práctica de los conocimientos adquiridos dentro del medio se evalúan los logros y se obtiene una competencia.

Proceso de adquisición y reforzamiento de competencias:<sup>105</sup>



---

<sup>105</sup> *Idem*

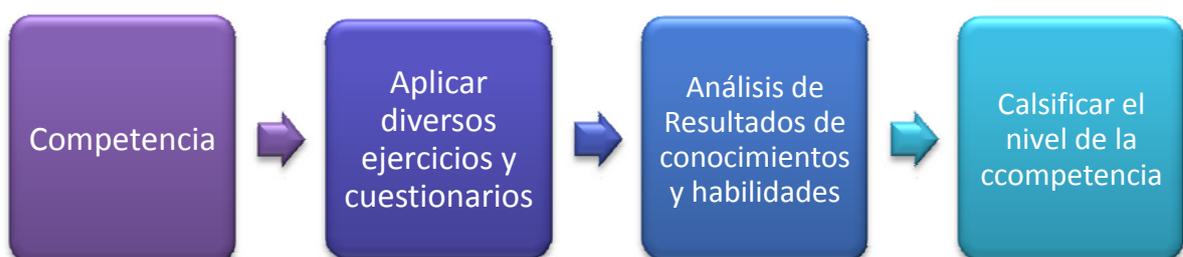
### 3.1.2 Evaluación de las competencias

Para poder evaluar una competencia primero debemos definir la competencia a medir, establecer niveles de acuerdo con su desarrollo y elegir alguna actividad que nos dé cómo resultado la evidencia de habilidades y conocimientos que posee el individuo.

Existen diferentes formas que nos permiten evidenciar en qué nivel se encuentra una competencia:

- La observación
- Ejercicios simulados semejantes a las situaciones reales
- Pruebas de habilidades
- Realización de una tarea
- Caso Hipotético
- Test escrito
- Recopilación de datos de desempeño

El proceso de evaluación de competencias lo podemos resumir con el siguiente esquema:



Existen muchas competencias, sin embargo existen algunas que son imprescindibles en cualquier actividad, estas competencias se denominan transversales y entre ellas podemos encontrar la adaptabilidad, la iniciativa y la asertividad, las cuales se eligieron para la realización de este proyecto.

De acuerdo con Martha Alles, podemos identificar, definir e indicar los diferentes niveles de medición de algunas de las competencias en el ámbito laboral de la siguiente manera<sup>106</sup>:

Unidad de competencia: ALTA ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD

Modalidades de contacto (Adaptación al cambio, conductas enfocadas al alcance de objetivos, versatilidad)

Definición:

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada con la versatilidad cognitiva, con la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente con la capacidad para la revisión crítica.

Niveles de medición:

A Habilidad para demostrar alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada, tanto a nivel individual como en el rol de líder de un grupo. Capacidad para revisar rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejan.

B Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada, y conseguir cambiar el rumbo del equipo a su cargo revisando críticamente su accionar.

C Capacidad para poner en marcha cambios en situaciones que lo requieren, cuando éstos le son sugeridos por un superior.

D Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

---

<sup>106</sup> ALLES, Martha. *Gestión por Competencias, El diccionario*. México, Garnica, 2007. p.225

Unidad de competencia: INICIATIVA – AUTONOMÍA

Modalidades de contacto (Proactividad, empuje, liderazgo)

Definición:

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Niveles de medición:

A Capacidad para ser proactivo y ejecutar rápidamente las acciones necesarias a fin de resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, sin esperar a consultar a todos los implicados, evitando de esta manera que se agrave algún problema menor. Capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.

B Capacidad para resolver los pequeños problemas diarios, proponiendo mejoras que puedan ayudar a resolver otros problemas más adelante.

C Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día.

D Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

Unidad de competencia: ASERTIVIDAD

Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto)

Definición:

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

Niveles de medición:

A Capacidad para hacer preguntas perspicaces que van al centro de los problemas, y para comprender y comunicar temas complejos. Habilidad para comunicar con claridad y precisión, demostrar ser abierto y honesto, y aportar en las discusiones. Capacidad para demostrar interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

B Capacidad para demostrar seguridad a la hora de expresar sus opiniones con claridad y precisión. Habilidad para alentar el intercambio de información e ideas, y demostrar ser abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de los demás.

C Capacidad para escuchar e interesarse por los puntos de vista de los demás y hacer preguntas constructivas.

D Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.

### **3.2 Propuesta de un programa basado en competencias**

El conocimiento se extiende y dispersa dentro de las empresas hasta llegar a todas las áreas que la integran, estableciendo nuevas formas de trabajar, cambiando la manera en que se relacionan las personas que se encuentran inmersas en una organización. La tecnología, considerada como forma específica de conocimiento, contribuye activamente a caracterizar esta situación convirtiéndose en un elemento básico para la comunicación y distribución de información en cualquier ámbito.

Los programas de desarrollo para personas dentro de un ámbito laboral no están dirigidos a mejorar las habilidades o las conductas relacionadas con un empleo concreto, sino más bien a desarrollar en cada individuo la capacidad para utilizar sus diversas habilidades en su actuar diario. Por lo general, los individuos, se autoevalúan para incrementar el conocimiento de sus valores y de las actitudes que han adoptado ante sus carreras como en su vida.

El contenido de un programa se constituye de acuerdo con la evaluación de las necesidades y objetivos de aprendizaje del grupo a quien va dirigido. En el contenido puede proponerse la enseñanza de competencias específicas, suministrarse conocimientos necesarios o de influencias en las actitudes. El conocimiento del puesto es esencial, pero es preciso desarrollar otras habilidades para tener éxito dentro del ámbito laboral. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la Organización y de los participantes.

Al optar por programas basados en competencias debemos recordar que la satisfacción de la vida personal es producto de muchas fuerzas. Algunos de los ingredientes más importantes son la salud física, el bienestar emocional, la seguridad financiera, las relaciones interpersonales armoniosas, estar libre de exceso de tensiones y alcanzar metas propias.

A fin de tener éxito, un programa de desarrollo profesional dentro del ámbito laboral debe recibir el apoyo de la Organización. Debe reflejar las metas individuales y la cultura de la organización. Los individuos tienen que estar al

tanto de la filosofía y metas de la empresa, de lo contrario no sabrán cómo relacionar sus metas personales con las de la organización. Las políticas de administración de recursos humanos, en esencial las que tratan de rotación, transferencia y promociones, deben ser consistentes con las metas. Los objetivos y oportunidades del programa de desarrollo profesional se deberán difundir en toda la empresa con la finalidad de atraer a más individuos a incorporarse al programa.

Los programas de desarrollo que se encuentran basados en competencias van más allá de transmitir saberes y destrezas manuales, buscan incrementar las capacidades de las personas, desarrollando aspectos culturales, sociales y actitudinales. Se orientan a generar competencias mediante estrategias pedagógicas flexibles. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la educación continua, actualización permanente.

Los programas basados en competencias contienen diversos procesos de enseñanza / aprendizaje que facilitan la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además buscan el desarrollo en el participante de sus capacidades, habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos, así como la solución de situaciones emergentes. El programa educativo basado en competencias dentro de las organizaciones tendrá las siguientes características:

- Realización de actividades separadas del trabajo cotidiano
- Aprendizaje con intención de provocar cambios o rupturas con las tareas habituales o recurrentes, esto es cambio de hábitos dentro de cada individuo
- Aprendizaje por intercambios verbales con base en simuladores
- Estimulación y motivación constantes a través de satisfactores externos
- Certificación de los conocimientos y aptitudes mediante un examen
- Creación de entornos adecuados para el aprendizaje y flexibles en cuanto a horarios para poder realizar actividades extracurriculares vinculadas con la educación
- Generación de una cultura de la autoevaluación

### 3.2.1 Propósitos y objetivos del programa

El propósito del programa que presento tiene como premisa principal fomentar el aprendizaje permanente y desarrollar diversas competencias en cada participante, dando como resultado personas calificadas para desempeñar cualquier actividad encomendada sin importar la organización a la cual pertenezcan.

Se pretende crear programas con contenidos adecuados con los cuales podamos preparar a cada individuo en sus decisiones y actividades cotidianas, también se fomentará la cultura de la actualización y formación permanente, donde se acrecentará el interés por aprender a aprender a lo largo de la vida, convirtiéndose en un valor que los acompañará en su actuar diario, otorgándoles las herramientas necesarias para resolver problemas inmediatos dentro del ámbito laboral y personal.

También se creará un espacio de formación más atractivo para cada individuo, donde el eje principal sea el desarrollo de las capacidades, la adquisición de conocimientos y habilidades: intelectuales, críticas y reflexivas, herramientas necesarias para participar en la vida social y productiva del país.

Premisas del programa:

- Incorporar actitudes de indagación y crítica acerca de las cuestiones relacionadas con la formación dentro de cualquier contexto laboral.
- Generar estrategias que permitan mejorar la empleabilidad.
- Desarrollar competencias (flexibilidad, iniciativa, asertividad)
- Fomentar la actualización y formación integral para permanecer vigentes dentro del ámbito laboral.
- Diseño de estrategias educativas de formación para el trabajo y la vida de acuerdo con las necesidades de desarrollo de cada individuo.
- Extensión de los conocimientos.
- Perfeccionamiento de las destrezas existentes a fin de obtener en el futuro un grado de rendimiento más elevado.

- Incremento en los índices de calificación del personal, con el propósito de coadyuvar a elevar sus niveles de productividad y de bienestar social.
- Mantener permanentemente actualizados a los individuos frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generan.
- Cambio de actitud frente a diversas situaciones.

### 3.2.2 Metodología

1. Enfoque pedagógico
2. Competencias
3. Planeación del programa
4. Impartición del programa
5. Elementos de operación
6. Evaluación Diagnostica
7. Evaluación de competencias

#### 1. Enfoque pedagógico

El programa basado en competencias está apoyado en el enfoque constructivista.

En este enfoque, el formador funge como guía y asesor que ayuda a los individuos a construir el conocimiento partiendo de sus saberes y experiencias previas. Además promueve su participación en todo el proceso enseñanza-aprendizaje.

Los individuos, serán considerados sujetos activos y portadores de conocimientos y experiencias previas que resultan sumamente valiosos para construir nuevos conceptos en torno a la formación constante.

El proceso de enseñanza-aprendizaje se da mediante una interacción reflexiva, constante, integral y recíproca entre el pedagogo y los individuos.

Durante el proceso de enseñanza aprendizaje, se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- Los conocimientos y experiencias previas de los individuos, así como la forma en que se desarrollan en su contexto.
- La comunicación dentro y fuera del ámbito laboral.

- Hacer que el aprendizaje sea significativo para los individuos estudiando los temas que son de su interés y partiendo de sus propios esquemas conceptuales y experiencias, para construir los conocimientos que les permitirán desarrollar y adquirir nuevas competencias.

## 2. Competencias

Toda organización necesita de personas con determinadas características, de acuerdo a las actividades a desempeñar en un puesto determinado se establece un perfil y en base a este se selecciona al personal que constituirá cada área.

Hay competencias que podríamos denominar universales, ya que en cualquier tipo de trabajo o puesto se requieren, para poder elaborar un programa basado en competencias se deberá establecer un perfil y seleccionar las competencias a desarrollar, en este caso se eligieron las siguientes competencias:

- Alta adaptabilidad - Flexibilidad
- Iniciativa - Autonomía
- Asertividad

El perfil que se determino es el siguiente:

- Edad: 25-30 años
- Escolaridad: Secundaria
- Sexo: Indistinto
- Competencia Iniciativa nivel 1<sup>107</sup>
- Competencia Asertividad nivel 1
- Competencia Alta adaptabilidad-Flexibilidad nivel 1

---

<sup>107</sup> Los niveles se establecieron de acuerdo al cuadro de competencias en la pág. 83

### 3. Planeación del programa

El programa debe incluir objetivos claros, un plan de estudios adecuado al nivel académico de los integrantes, cartas descriptivas y un sistema de evaluación claro. A continuación muestro un cuadro con los elementos que deberá tener el programa:

Elementos del programa	
Duración del programa	
Enfoque pedagógico	_____
Fecha de inicio y termino	_____
Horario	_____
Lugar	_____
Pedagogo	_____
Objetivos del programa	_____
Perfil a alcanzar	_____
Competencias a desarrollar	_____
Plan de Estudios	_____
Cartas Descriptivas	_____
Evaluación	_____
Integrantes	_____
Características de cada integrante:	
• Edad	
• Sexo	
• Estado civil	
• Escolaridad	
• Salario	
• Puesto	
• Dependientes	
• Gastos	

#### 4. Impartición del programa:

- i. Explicar a los participantes por qué y cómo el programa les ayudará en su ámbito laboral y vida diaria.
- ii. Presentar un comparativo de competencias y alcance de metas a corto y largo plazo.
- iii. Respetar y considerar las experiencias de los participantes y utilizarlas como un recurso.
- iv. Usar un enfoque centrado en tareas o problemas, de modo que los participantes “aprendan haciendo”.
- v. Retroalimentar sobre el avance al cubrir los objetivos del aprendizaje.
- vi. Presentar un calendario con temas de acuerdo con las necesidades de la organización y competencias a desarrollar en cada individuo.
- vii. Cartas Descriptivas ( Ver anexo 1)

#### 5. Elementos de operación

A continuación menciono las herramientas que se necesitarán para poder realizar el programa dentro de un aula:

##### Material y Equipo:

- Pantalla
- PC o Laptop
- Video / Material Didáctico
- Proyector

##### Instructor:

- 1 pedagogo

##### Tiempo:

- 1 Sesión por semana de 3 horas exceptuando las sesiones con actividades externas.
- Se llevará a cabo los días y horario de acuerdo con las necesidades de la persona y la empresa.

## 6. Evaluación diagnóstica

Se realizará un cuestionario, el cual nos dará información personal de cada participante como estado emocional, antecedentes familiares, actitudes, hábitos, etc., con los datos arrojados por la entrevista se establecerá el nivel de cada una de las competencias que deseamos medir así como el estado físico y emocional de cada uno de los integrantes.

El cuestionario que vamos a utilizar en el programa está constituido por 40 preguntas, las cuales se dividieron en las siguientes áreas:

- a) Entorno Familiar
- b) Historial de trabajos
- c) Conocimiento de acuerdo con los valores de la Empresa
- d) Valores Personales
- e) Competencia: autonomía  
Competencia: adaptabilidad-flexibilidad  
Competencia: asertividad

La evaluación diagnóstica tendrá un tiempo de duración por cada integrante de aproximadamente hora y media; así mismo se establece que el entrevistador será el pedagogo que posteriormente impartirá el programa.

A continuación presento el cuestionario:

### Entorno familiar

1. ¿Con quién vives?
2. ¿Qué condiciones deberían darse para que tú y tu familia consideren que has tenido éxito profesional?

### Historial de trabajos

3. ¿Qué logro de trabajo te ha brindado mayor satisfacción? ¿Cómo fue que lo conseguiste?
4. ¿En qué trabajo has estado más contento y por qué?
5. ¿En qué trabajo has estado más descontento y por qué?
6. ¿Qué cualidades admiras y adoptarías de tus jefes con los que has trabajado?
7. ¿Prefieres trabajar solo(a) o en grupos? ¿Explica por qué?
8. Dame un ejemplo de un proyecto que efectuaste bajo presión

### Conocimiento de acuerdo con los valores de la Empresa

9. ¿Cuáles son tus planes laborales, personales y familiares a cinco años?
10. ¿Por qué estás en este tipo de empresa?
11. ¿Qué te interesa de tu actual empresa para continuar aquí?
12. ¿Estás considerando otros lugares de trabajo?
13. ¿Cuál sería tu trabajo ideal?
14. ¿Qué es lo que menos te gusta de tu empresa?
15. ¿Cuál consideras tu mayor debilidad?
16. ¿Cuál consideras tu mayor fortaleza?
17. ¿Por qué cambiarías de trabajo?
18. ¿Qué mejoras o nuevas ideas has sugerido en tu empresa?
19. Resume tu experiencia profesional en tu empresa actual
20. ¿Con qué puesto iniciaste en tu empresa actual y hoy en día qué puesto desempeñas en la empresa?
21. De todo lo que has hecho hasta ahora, ¿qué es lo que más te gusta y porque?

### Valores personales

21. ¿Cuál es la persona más importante para ti? ¿Por qué?
22. ¿Qué consideras que es lo más valioso en una persona?
23. ¿Cómo manifiestas tu amistad con los demás?
24. ¿Qué es lo más sagrado para ti?
25. ¿Confías fácilmente en los demás?

26. ¿Te sientes confiado en ti mismo para realizar cualquier actividad?

#### Competencia autonomía

27. ¿Cuáles de tus años de estudiante fueron más difíciles? ¿Cuáles fueron los problemas que tuviste que enfrentar durante los cursos? ¿Cómo se presentaron estos problemas? ¿Qué hiciste para resolverlos?

28. ¿Qué te decidió a tomar tu primer empleo? ¿Qué elementos te ayudaron a decidirte por ese empleo y no por otro?

29. ¿Qué haces cuando tienes dificultades para resolver un problema en el trabajo?

30. ¿Qué has hecho en tus trabajos actuales o pasados para que fuesen más efectivos o más gratificantes?

31. Dame un ejemplo de alguna idea nueva o sugerencia que le hayas propuesto a tu superior en los últimos seis meses

#### Competencia adaptabilidad-flexibilidad

32. ¿Tuviste que hacerte cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de tu trabajo o de tu estudio? ¿Qué hiciste?

33. ¿Tuviste la oportunidad de cambiar tu grupo habitual de estudio para alguna tarea escolar? ¿Cómo te adaptaste al cambio?

34. Cuénteme de una nueva asignación a la que había que responder de inmediato cuando estabas muy involucrado en alguna otra tarea ¿Cómo resolviste el problema?

35. ¿Tuviste algún cambio de área en tu anterior empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Te resultó beneficioso el cambio a otra área? ¿Cómo hiciste para adaptarte?

## Competencia asertividad

36. ¿Recuerdas algún momento en que haya sido muy importante para ti saber transmitir tus ideas y / o sentimientos?

37. ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que has notado?

38. ¿Recuerdas haber tenido que convencer verbalmente a otra persona de la validez de un enfoque o una idea? ¿Cómo fue esta experiencia?

39. ¿Cómo expresas tus sentimientos de gratitud o de disgusto en el ámbito laboral?

40. ¿Cuáles son las diferentes estrategias que empleas cuando hablas con varias personas de diferentes niveles jerárquicos?

## 7. Evaluación

La evaluación que se realizará en el programa será formativa, se informará a cada integrante de sus avances, se recopilarán registros de desempeño, se harán sesiones de retroalimentación durante la impartición del programa, al final para la evaluación sumativa recopilaremos todos los resultados arrojados de cada actividad didáctica, así como los registros de desempeño y con la información obtenida podremos comparar y medir cada una de las competencias de los integrantes.

En la evaluación final del programa se tendrán en consideración los registros de desempeño tomados por el pedagogo, los resultados de cada cuestionario realizado, así como las retroalimentaciones proporcionadas durante todo el programa.

El siguiente cuadro nos ayudará a clasificar el nivel de cada competencia de aquellas que han sido mencionadas desde la pág. 67 a 69<sup>108</sup> :

---

<sup>108</sup> ALLES, Martha. *Gestión por Competencias, El diccionario*. México, Garnica, 2007. p, 45

## Cuadro de clasificación

COMPETENCIA	N1	N2	N3	N4
<b>Adaptabilidad Flexibilidad</b>	Capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, medios e individuos, en forma rápida y adecuada, tanto a nivel personal como en el rol de líder de un grupo, revisando rápida y críticamente su accionar y el de su equipo para poner en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen	Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada, y para reorientar el rumbo del equipo a su cargo, revisando críticamente su accionar e instrumentando cambios de ser necesario.	Capacidad para poner en marcha cambios en situaciones cambiantes, cuando los mismos le son sugeridos.	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.
<b>Iniciativa Autonomía</b>	Capacidad para responder con rapidez y asegurar una efectiva instrumentación, de forma clara y simple, con flexibilidad para visualizar los cambios como oportunidades. Habilidad para promover mejoras sin esperar que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.	Capacidad para responder con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos para la Dirección. Habilidad para proponer mejoras por iniciativa propia y dentro de su área de responsabilidad. Capacidad para resolver las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.	Capacidad para resolver con rapidez pequeñas complicaciones del día a día. Habilidad para poner en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas día a día
<b>Asertividad</b>	Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones.	Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y moderar las reuniones.	Capacidad para comunicarse sin ruidos con otras personas, tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

**Conclusiones**

## CONCLUSIONES

El conocimiento evoluciona constantemente en nuestros días, la sociedad demanda individuos calificados para desenvolverse con facilidad dentro de cualquier contexto; sin embargo, la mayoría de los individuos que conforman a las sociedades carecen de los elementos básicos para poder mantenerse e influir dentro de su ambiente laboral y social.

La educación continua es muy importante para todos los sectores de la sociedad, el fenómeno de la globalización demanda individuos con habilidades, cada vez, más complejas que constituyan los cimientos de la capacidad de innovar y que promueven el crecimiento dentro de las organizaciones. Para responder a este reto, el aprendizaje debe ser personal, flexible y debe durar toda la vida. Por lo tanto, la educación continua debe convertirse en un hábito y los sistemas de educación deben acercarse a las escuelas y universidades con las organizaciones productivas.

Para combatir la falta de personal calificado dentro de las empresas gran parte de ellas imparten cursos para mantener actualizado a su personal, el contenido de estos cursos se relaciona con el puesto que desempeña cada individuo, se realiza con base en un perfil; sin embargo, son pocos los cursos que van más allá de un simple adiestramiento.

Las competencias adquieren y desarrollan con la educación que se obtiene a lo largo de la vida. La educación debe garantizar un desarrollo personal e intelectual en sintonía con las demandas laborales de la sociedad actual. El potencial de competencias que un determinado conocimiento genera en las personas puede ser enorme. Comprender es la base del aprendizaje y las competencias la consecuencia de este entendimiento. Es posible que alguna de las competencias inicie su evolución de forma espontánea durante nuestra vida, sin embargo la mayoría requieren de estímulos externos con procesos diseñados específicamente para desarrollarlas de un nivel a otro. Es cierto que todo el proceso depende de cada individuo, de su capacidad, motivación y de su compromiso, pero también lo es si no está diseñado adecuadamente, si no

se contemplan los aspectos de competencias mencionados, difícilmente se puede alcanzar un aprendizaje real y profundo.

Para la educación dentro del ámbito laboral se proponen programas basados en competencias, los cuales se vuelven una herramienta indispensable para el aprendizaje permanente y otorgan a cada individuo la posibilidad de desarrollar habilidades. Los programas basados en competencias abren las puertas a la construcción de capacidades y habilidades personales, que se establecen mediante la educación en sus diversas modalidades (formal, no-formal, e informal), a través de las cuales podremos asegurar una adecuada inserción de la población en las actividades productivas del país y un desarrollo óptimo en las condiciones personales, intelectuales y económicas de cada individuo.

Para hacer esto realidad la educación tiene que enfrentarse con prontitud a dos desafíos de gran trascendencia: la innovación y la formación en competencias dentro de las organizaciones. La innovación está ligada con la creatividad y la competencia de las personas; crecer en innovación implica abordar con decisión ambas cuestiones en los procesos formativos. La formación a lo largo de la vida es una necesidad de los individuos para poder incrementar sus competencias personales.

La propuesta de un programa basado en competencias pretende revelar un nuevo panorama dentro del ámbito laboral, mostrando una nueva alternativa para incrementar el valor de su capital humano a través de brindar a cada individuo las posibilidades de crecer como ser humano, realizando aportaciones positivas a su contexto y mejorando su calidad de vida.

Para mejorar sus competencias los individuos deben adquirir los conocimientos científicos y técnicos que, combinados con su experiencia, les permita transformarse en una mejor opción para las demandas que el mercado laboral requiera en un momento y circunstancias determinadas. Son sus propias aspiraciones el elemento detonante de su evolución que lo ayudarán a construir un mejor futuro. Cabe mencionar que se requiere establecer una plan de carrera donde las metas a alcanzar sean factibles y claras, entonces, podrá enfocar sus esfuerzos para el logro de estas metas. Pero esta es una actividad

dinámica, ya que en la sociedad, en la que actualmente nos desenvolvemos, los cambios en los conocimientos científicos y tecnológicos aplicados a la producción están revolucionando las condiciones económicas y sociales.

El pedagogo como actor principal en la detección de necesidades, diagnóstico y elaboración de programas basados en competencias dentro de una organización, se vuelve el responsable directo de difundir en cada individuo el deseo de seguir adelante, proponiendo objetivos de crecimiento laboral y profesional alcanzables a través de la educación constante. Así mismo el pedagogo se convierte en piedra angular en el desarrollo del capital humano de una organización. Y los resultados de su actuar los podremos ver reflejados en la estabilidad laboral y emocional de cada individuo, así como en sus actividades dentro y fuera de la empresa. El pedagogo de acuerdo con su visión y formación podrá no sólo administrar una organización, si no también lograr llevar al éxito mediante la educación al componente más importante de ella, los seres humanos.

**Obras consultadas**

## OBRAS CONSULTADAS

- ACARRETA, Isaias. *Pedagogía general*. Madrid, Marfil, 1996. p.50
- ACOSTA, Manuel. *Creatividad, Motivación y Rendimiento Académico*. Málaga, Aljibe. 1998. 236p
- ANGELES, Ernesto. *Métodos y técnicas de Investigación*. México, Trillas, 2005. 166p
- ALLES, Martha. *Gestión por Competencias, El diccionario*. México, Garnica, 2007. 302p
- AUDIRAC, Carlos. *Desarrollo Organizacional y Consultoría*. México, Trillas, 2007. 172p
- ARGUDÍN, Yolanda. *Educación basada en competencias*. México, Trillas, 2006. 111p
- BONLANDER, George. *Administración de Recursos Humanos*. México, Thompson, 2001. 707p
- BERUMEN, Nora. *Ética del ejercicio profesional*. México, Patria Cultural, 2003. 156p
- BRUSILOVSKY, Silvia. *Educación escolar de adultos. Una identidad en construcción*. Buenos Aires, Novedades Educativas, 2006. 110p
- CHORAFAS, Dimitris. *La formación permanente a nivel de gestión*. Barcelona, Hispano Europea, 1972. 260p
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Madrid, Espasa Calpe, 2009. 2368p
- DICCIONARIO DE PEDAGOGÍA Y PSICOLOGÍA. Barcelona, Cultura, 2002. 345p
- DICCIONARIO DE PEDAGOGÍA Y PSICOLOGÍA. Madrid, Cultura, 2002. p.27
- DURÁN, Ramos, Teresita. "Educación Laboral. Tarea pedagógica: educar por y en el trabajo." *Paedagogium*. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. México, CIAP, Año 6, no. 35 nov-dic 2007 p.7
- DURÁN, Ramos, Teresita. "La Formación profesional frente a las nuevas reglas del juego". *Paedagogium*. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica, S.C. México, CIAP, Año 1, no. 4 marzo-abril 2001 p.6-8
- DURKHEIM, Emile. *Educación y Sociología*. México, Colofón, 2004. 169p
- FORSYTH, Patrick. *Formación y Promoción del Personal*. Buenos Aires, Gedisa. 2001. 154p

GARCIA, Joaquín. *Educación de adultos*. Barcelona, 1997. 289p

GORE, Ernesto. *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires, Garnica, 2004. 350p

Hamachek. *La motivación en la enseñanza y el aprendizaje*. Buenos Aires, La Argentina, 1970. 370p

HOYOS, Jesús. *Formación y desarrollo en la empresa*. Valencia, CISS, 1999. 483p

LOPEZ, Máxima. *Organizaciones con futuro*. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1998. 196p

MASLOW. A. *La personalidad creadora*. Barcelona, Cairo, 1985. 479p

MONTENEGRO, Aldana. *Aprendizaje y desarrollo de las competencias*. Bogotá, Cooperativa Editorial Magisterio, 2003. 133p

PINEDA, Pilar. *Pedagogía laboral*. Barcelona, Ariel, 2002. 305p

REINA, Andrés. *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid, Pirámide, 2001. 203p

REZA Jesús Carlos. *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México, Panorama, 1995. 115p

SANCHEZ, Hidalgo. *Psicología educativa*. Universitaria. México, 1979. p. 34

SANCHEZ, Román. *La educación permanente como proceso de transformación*. Barcelona, MCEP, 1994. 316p

SOTO, Eduardo. *Comportamiento Organizacional*. México, Thompson, 2001. 252p

SOTO, Margarita. *Lineamientos para la elaboración de programas de estudio basados en competencia laboral (propuesta)*. Tesis Maestría en Pedagogía FFL UNAM, México, 2008 116p

TEARE, Richard. *Organizaciones que aprenden y formación virtual*. Madrid, Gedisa, 2002. 414p

TEDESCO, Juan Carlos. *Educación y sociedad del conocimiento y de la información*. Buenos Aires, IIPE – UNESCO, 1999. p.30

VELAZQUEZ, Mastretta Gustavo. *Psicología del trabajo en la organización*. México, Limusa, 245p

**Anexo**

CARTA DESCRIPTIVA

COMPETENCIA: ASERTIVIDAD

Objetivo General

Al finalizar el desarrollo de la unidad, los participantes serán capaces de comunicarse de manera efectiva y eficiente ante cualquier situación

Objetivo Área Cognoscitiva

Adquirir los elementos clave de la comunicación bidireccional

Objetivo del Área psicomotriz

Expresarse de forma clara mediante el lenguaje no verbal

Objetivo del Área Valórica

A través de las unidades los participantes serán capaces de trabajar con tolerancia, honestidad y respeto

Competencia: Asertividad												
Unidad de competencia	Conocimiento	Habilidad	Actitudes	valores	Proceso Enseñanza Aprendizaje			Evaluación		Teoría	Práctica	Total
					Contenidos	Técnicas	Actividades de Enseñanza Aprendizaje	Instrumentos	Criterios de Ejecución			
1. Comunicación sin ruido	Proceso comunicación verbal y no verbal Componentes de la comunicación	Expresión Corporal	Extrovertido	Tolerancia	Concepto de Comunicación Elementos del proceso de comunicación	Exposición lluvia de ideas	Se le entregará a cada participante un texto con información de la comunicación, con una breve descripción de los elementos que la componen Se formaran grupos de exposición, indicando que el unico medio que pueden utilizar para su exposición es expresión corporal y lenguaje no verbal Al finalizar las exposiciones se pedirá a todo el grupo que realicen una lluvia de ideas siendo el tema proceso de comunicación y sus diversos componenetes. Se pedirá que cada participante vote por la mejor exposición considerando: la dicción, el contenido y la utilización de la expresión corporal	Prueba escrita  en la cual se pedirá que cada participante explique los elementos del proceso de comunicación y mencione un breve ejemplo de una mala comunicación en cualquier círculo social, familia, trabajo, escuela, amigos,etc	El participante ubica todos los elementos del proceso de comunicación y logra expresar sus ideas de forma clara ante cualquier interlocutor	1	1	2
2. Expresar sus emociones de forma correcta	Expresión corporal	Interpretación	Paciente	Honestidad	Lenguaje verbal y no verbal	Pelicula Título: Babel Dirección: Alejandro González Iñárritu País: Francia, Estados Unidos, Mx Año: 2006 Fecha de estreno: 29/12/2006 Género: Drama Duración: 143 min.	Se proyectara una película que refleje la importancia que tiene la expresión de las emociones dentro de la comunicación. El instructor detendrá la película en determinada escena, dara una pequeña introducción y se realizará preguntas para iniciar el analisis de cada uno de los participantes,	Prueba de Conocimiento Se realizará una prueba escrita, se pondrá una escena de la película con opciones para identificar el tipo de comunicación que refleja, así mismo se pedirá que redacte la importancia de la comunicación no verbal dentro de la comunicación, también relacionará las emociones con diferentes posturas corporales	El participante aprendera a expresar sus emociones a través del lenguaje corporal	1	2	3
3. Indicar sus inconformidades en tiempo adecuado	Emociones	Expresión	Empático	Respeto	Conversación unidireccional y bidireccional Las emociones	Método de casos	El instructor expondrá una situación laboral, se formaran equipos y cada uno representará dicha situación proponiendo una solución a través de la comunicación efectiva	Debate Se realizará un debate de las diversas propuestas realizadas, al final cada equipo dará una reseña de los valores involucrados y la repercusiones de una mala comunicación en cualquier círculo social	El participante identificará el momento adecuado para transmitir inconformidad sin distorsionar la comunicación	1	1	2

CARTA DESCRIPTIVA

COMPETENCIA: INICIATIVA / AUTONOMÍA

Objetivo General

Al finalizar el desarrollo de la unidad, los participantes serán capaces de afrontar una situación inesperada de forma proactiva con completa autonomía

Objetivo Área Cognoscitiva

Adquirir los elementos clave del proceso de autoconocimiento y participación activa

Objetivo del Área psicomotriz

Involucrarse en un acontecimiento de forma proactiva

Objetivo del Área Valórica

A través de las unidades los participantes serán capaces de tomar decisiones con libertad, prudencia y fortaleza

Competencia: Asertividad												
Unidad de competencia	Conocimiento	Habilidad	Actitudes	valores	Proceso Enseñanza Aprendizaje			Evaluación		Teoría	Practica	Total
					Contenidos	Técnicas	Actividades de Enseñanza Aprendizaje	Instrumentos	Criterios de Ejecución			
1. Hace un reconocimiento de sus propias capacidades	Autoconocimiento Conciencia	pensamiento crítico	Precavido	Prudencia	Toma de decisiones Desarrollo del autoconocimiento y la capacidad de reflexión	Historieta Hojas Plumones Colores	Cada participante creará una historieta, el protagonista deberá tener como características principales la prudencia, la precaución y el pensamiento crítico Intercambiarán historietas y se pedirá a cada participante que escriba en la historieta el porqué estas características son importantes en el protagonista de la historieta. El instructor expondrá un problema social ante la clase y cada participante explicará el papel que juegan la prudencia, la precaución y el pensamiento crítico en dicho problema	Historieta Cada participante realizará una reflexión al término de la historieta	El participante identifica sus habilidades, conocerá la importancia de utilizarlas en la toma de decisiones	1	2	3
2. Realiza propuestas de manera independiente	Imaginación creativa	pensamiento constructivo	Iniciativa	Fortaleza	Iniciativa personal (elección, decisión y responsabilidad).	Actividad al aire libre Foro	Se contactará a una Institución dedicada a contribuir con el medio ambiente, se elegirá una de las actividades que realizan: 1. Campaña de sensibilización ambiental, 2. Limpieza internacional de playas, 3. Reforestación Cada participante se integrará a la campaña y participará de acuerdo con las indicaciones brindadas por la Institución, en el lapso de un día Al término de la actividad se formarán equipos para elaborar una propuesta para mejorar las condiciones ambientales, en la cual deberán explicar: a) contribución personal B) Iniciativa para cambiar la situación de mi contexto C) En dónde empieza y cuándo termina mi responsabilidad ante el medio ambiente D) Las decisiones que he tomado se han visto manipuladas por algún medio social? El instructor iniciará un foro con las diversas propuestas, retomando la importancia de la iniciativa, pensamiento constructivo en la realización de propuestas, logrando así la unificación de criterios	Redacción Cada participante hará una redacción de los puntos más importantes vistos en el foro	El participante reconoce la diferencia entre persona reactiva y persona proactiva,  El participante aprende los pasos para tomar la iniciativa (elección, decisión y responsabilidad)	1	3	4
3. Preeve situaciones, actuando de manera inmediata	Participación activa en su medio social	Integridad	Proactivo	Libertad	Motivación	Lectura Sam Walton, MI HISTORIA MADE IN AMERICA México, 2001, 283p	Lectura Capítulo 2 "Empezando con diez centavos" Se entregará a cada participante una lectura, dando la indicación de realizar un mapa conceptual Al finalizar se realizará un diálogo simultáneo dividiendo al grupo en parejas dando 5 min para discutir entre ellos el tema A partir de todas las opiniones, se extraen conclusiones generales, el instructor relaciona las conclusiones con el objetivo	Mapa Conceptual Cada participante elabora un mapa conceptual de los elementos más importantes de la lectura	El participante se reconoce como participe de su contexto, reconoce su libertad y muestra motivación para ser una persona proactiva que tome iniciativa en la mayor parte de sus actividades	1	2	3

CARTA DESCRIPTIVA

COMPETENCIA: FLEXIBILIDAD

Objetivo General

Al finalizar el desarrollo de la unidad, los participantes serán capaces de adaptarse en cualquier medio, volviéndose parte de los cambios

Objetivo Área Cognoscitiva

Adquirir los elementos clave del proceso de cambio y sus diversas manifestaciones

Objetivo del Área psicomotriz

Relacionar de manera clara las señales de un cambio

Objetivo del Área Valórica

A través de las unidades los participantes serán capaces de trabajar con tolerancia, confianza y valentía

Competencia: Flexibilidad												
Unidad de competencia	Conocimiento	Habilidad	Actitudes	valores	Proceso Enseñanza Aprendizaje			Evaluación		Teoría	Práctica	Total
					Contenidos	Técnicas	Actividades de Enseñanza Aprendizaje	Instrumentos	Criterios de Ejecución			
1. Identificar los diversos cambios en el entorno	El cambio y el medio	Exploración	Indagación	Valentía	Medio ambiente Sociedad Grupos Sociales	Investigación	Cada integrante deberá buscar revistas y periódicos que brinden información de la situación actual del país Se formaran equipos de 3 integrantes, cada equipo elegirá un acontecimiento que repercuta en su ámbito laboral Cada equipo deberá dar seguimiento a dicho acontecimiento en un lapso de 5 días en todos los medios de comunicación Cada equipo realizará un análisis de los cambios que se provocarían de acuerdo con el acontecimiento que eligieron Por equipo se elegirá un representante, el cual explicará el porqué eligieron dicho acontecimiento, enumerando los medios de comunicación que aportaron información objetiva	Exposición Se formaran equipos de 3 integrantes, cada equipo expondrá ante el grupo durante 15mmts	El participante se ubica dentro del contexto actual e identifica los acontecimientos relevantes del medio	1	2	3
2. Analizar los factores que promueven el cambio	Resistencia al cambio	Análisis	Compromiso	Tolerancia	El cambio como proceso de transformación	Juego de Rol Lectura Stephen R. Covey Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva Paidós México 2007	Se entregará una lectura de La gente altamente efectiva a cada participante El instructor realizará varias preguntas con respecto a lectura relacionada con el compromiso y la tolerancia El instructor aplicará la dinámica juego de rol, la cual consiste en realizar una representación de un acontecimiento. En este juego de rol la escena tratará de la resistencia al cambio que tiene cada individuo, poniendo en evidencia los diferentes motivos personales, económicos, etc Al finalizar la dinámica el instructor pedirá que realicen un ensayo de la influencia ocasionada por cada sujeto para generar un cambio dentro de su medio	Ensayo Cada participante realizará un ensayo de 2 cuartillas	El participante se adapta de acuerdo a las necesidades del medio sin dejar a un lado las personales	1	2	3
3. Aceptar el cambio y convertirse en agente de cambio	Aceptar y entender los cambios	Estratégica	Proactivo	Confianza	Agente de cambio	Rompecabezas Lectura John P. Kotter El líder del cambio Mc Graw Hill México 2008	Lectura capítulo 2 el cambio exitoso y la fuerza que lo impulsa Se formaran equipos y a través de una dinámica de preguntas respuestas se entregará una pieza de rompecabezas al finalizar se elegirá un representante por equipo el cual tendrá la función de indicar sin hablar ni hacer señas a cada uno de los integrantes como formar el rompecabezas Al finalizar, el instructor pedirá a cada participante que comente su experiencia, cada uno deberá dar argumentos tanto positivos como negativos de convertirse en un agente de cambio	Lluvia de ideas Todo el grupo participará en la lluvia de ideas	El participante identifica los cambios en su contexto, hace una reflexión de su participación dentro de su medio y se vuelve un agente de cambio para mejorar la situación	1	2	3