



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**“Las Universidades Corporativas: una opción de
gestionar los procesos formativos dentro de las
organizaciones”.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

PAULINA GÁMEZ PÉREZ

ASESORA: LIC. MARGARITA C. LEHNE GARCÍA

CIUDAD UNIVERSITARIA

MÉXICO D.F. 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos.

A Dios, con quien estoy profundamente agradecida por ponerme en el camino correcto y llenarme de bendiciones día a día. Gracias, gracias, gracias.

A mi mamá Claudia Edith, a quien honro, agradezco y bendigo profundamente por que a lo largo de mi vida me ha brindado su apoyo incondicional, con dedicación, esfuerzo y un profundo e infinito amor me saco adelante, estuvo a mi lado siempre y me ha acompañado a lo largo de éste largo camino dándome fortaleza y compartiéndome su sabiduría para ayudarme a ser quien soy el día de hoy. Eres la mejor mamá del mundo. Te amo mamá, gracias, gracias, gracias.

A mi papá Israel, a quien honro, agradezco y bendigo profundamente por haberme dado la vida y su cariño incondicional. Gracias, gracias, gracias.

A mi abuelo Jesús, a quien honro, agradezco y bendigo profundamente por haber estado conmigo desde que llegue a éste mundo, por sus cuidados y cariño incondicional. Gracias, gracias, gracias.

A mi papá Daniel, a quien honro, agradezco y bendigo profundamente por todo el apoyo que me ha brindado a lo largo de estos años. Gracias, gracias, gracias.

A mi hermana y mejor amiga Lorena, a quien agradezco y bendigo profundamente por brindarme su apoyo a lo largo de éste camino, por impulsarme a seguir adelante, compartir conmigo toda ésta etapa y regalarme su amistad incondicional a lo largo de éstos años.

Gracias, gracias, gracias.

A mi asesora Lic. Margarita Lehne, a quien agradezco y bendigo profundamente por compartir toda su experiencia y conocimientos conmigo, apoyarme en la elaboración de éste trabajo y ser un ejemplo de dedicación y compromiso con su profesión. Mi más sincera admiración y aprecio. Gracias, gracias, gracias.

A mis profesores y sinodales Alejandro Rojo, Patricia Zurita, Sara Gaspar y Karla García, a quienes agradezco y bendigo profundamente por su tiempo, apoyo y conocimientos para la elaboración de éste trabajo. Gracias, gracias, gracias.

A mis colegas y amigas Bety, Chio y María, a quienes agradezco y bendigo profundamente por compartir conmigo sus conocimientos y apoyarme durante esta última etapa de la carrera. Gracias, gracias, gracias.

A mis amigos Mariana, Sara, Luis y Ana, a quienes agradezco y bendigo por que durante todo este proceso y a lo largo de estos años siempre han tenido una palabra de aliento hacia mí y me han acompañado durante este proceso. Gracias, gracias, gracias.

A mi querida Universidad Nacional Autónoma de México, que más que una escuela es mi segundo hogar, que me formo, y me brindó un espacio para encontrarme con profesores y amigos que dejaron una huella invaluable en mi vida y me llenaron de conocimientos, valores y profesionalismo. Gracias, gracias, gracias.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 01 |
| Objetivos..... | 03 |
| Hipótesis..... | 03 |
| Planteamiento del Problema..... | 04 |
| Marco Teórico. | |
| Capítulo I. La globalización. | |
| 1.1 Concepto e implicaciones de la globalización..... | 03 |
| 1.2 El impacto de la revolución tecnológica..... | 09 |
| 1.3 Transformaciones en el mundo de las organizaciones..... | 12 |
| 1.4 El capital humano: motor de desarrollo de las organizaciones..... | 15 |
| Capítulo II. Capacitación laboral | |
| 2.1 Marco Legal | 18 |
| 2.2 Antecedentes y concepto de la Capacitación..... | 24 |
| 2.3 Proceso y Modalidades de la Capacitación..... | 31 |
| Capítulo III. El modelo educativo basado en el enfoque por competencias. | |
| 3.1 Concepto de competencia..... | 36 |
| 3.2 Tipos de competencias..... | 41 |
| 3.3 Las competencias laborales, un enfoque para la capacitación actual..... | 44 |
| 3.4 La gestión por competencias, un recurso para la creación del capital humano.... | 50 |
| Capítulo IV. Universidades Corporativas. El nuevo modelo estratégico de la capacitación laboral. | |
| 4.1 El surgimiento de la universidad corporativa..... | 54 |
| 4.2 La universidad corporativa como estrategia de desarrollo de capital humano en las organizaciones..... | 61 |
| 4.3 El uso de las nuevas tecnologías para la creación de universidades corporativas..... | 65 |
| 4.4 La universidad corporativa: ¿una opción de educación superior o una nueva estrategia de capacitación laboral?..... | 68 |

| | |
|--|-----------|
| Metodología. | |
| Análisis Comparativo..... | 78 |
| Propuesta. | |
| Capitulo V. El pedagogo como actor principal dentro de las universidades corporativas. | |
| 5.1 La universidad corporativa: la nueva alternativa para llevar a cabo los procesos de capacitación laboral en las organizaciones..... | 75 |
| 5.2 Papel del pedagogo dentro de la capacitación laboral..... | 82 |
| 5. 3 La incorporación de métodos pedagógicos en las universidades corporativas..... | 85 |
| Conclusiones..... | 88 |
| Fuentes de Consulta..... | 91 |

Introducción.

El presente trabajo tiene como objetivo problematizar sobre un tema de relevancia actual y que nos es pertinente profundizar como especialistas de la educación, para atender a las necesidades de formación existentes dentro de las organizaciones: el surgimiento de la universidad corporativa.

Nos encontramos inmersos en una época en la que el surgimiento de las nuevas tecnologías y la llegada de la globalización han traído consigo una transformación del concepto de conocimiento dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, tomándolo como eje central para favorecer el proceso de crecimiento de las mismas.

El fenómeno globalizador a su vez provocó el surgimiento de la competitividad lo que causó una transformación de los procesos de formación a los empleados dentro de las organizaciones y permitió que la capacitación laboral recobrar un sentido prioritario para favorecer el desarrollo y logro de los objetivos de las organizaciones.

De tal forma que, la necesidad de las empresas por conseguir que su fuerza de trabajo obtenga las competencias que se requieren para contar con ventajas competitivas y operacionales, según sea el caso, propició la creación de las universidades corporativas mismas que han venido a revolucionar los procesos de capacitación tradicionales.

Estas nuevas universidades corporativas han llegado a reformar los procesos de formación dentro de las organizaciones y a causar controversia en la educación tradicional ya que se piensa que estos centros de formación pretenden suplantar a la educación superior tradicional, siendo que en realidad éstos trabajan en colaboración para cubrir las necesidades del ámbito laboral existente.

De esta manera en el primer capítulo se aborda el contexto en el que nos encontramos hoy en día y que ha dado pie a los cambios dentro de las organizaciones, teniendo que buscar alternativas que permitan adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado económico.

En el segundo capítulo se da una mirada al marco conceptual de la capacitación, en donde se revisará su definición, marco legal, antecedentes, así como los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma y las distintas modalidades existentes.

En el tercer capítulo se identifica el nuevo enfoque por competencias que ha tenido gran auge en los últimos años, estableciendo su concepto y la importancia que tienen las competencias laborales en el ámbito empresarial para dar un giro a los procesos de capacitación tradicionales.

En el cuarto capítulo se abre paso al análisis del surgimiento de la universidad corporativa misma que es el resultado de las tendencias actuales que dan respuesta a las nuevas estrategias competitivas y que son una nueva opción de gestionar los procesos de formación dentro de las organizaciones.

Finalmente, después de revisar los fundamentos teóricos más relevantes respecto al tema, en el quinto capítulo se plantea que el surgimiento de la universidad corporativa es simplemente una nueva estrategia de las organizaciones para cubrir sus necesidades de capacitación laboral y que la labor del pedagogo dentro de esta área es básica para que se lleven a cabo de manera pertinente todos los procesos de formación que se dan ahí.

Objetivos:

- 1.- Analizar los procesos actuales de capacitación y las nuevas tendencias que pretenden responder a las necesidades del contexto globalizado en el que nos encontramos.

- 2.- Proponer estrategias que permitan la aplicación de los procesos de formación dentro de las organizaciones para favorecer su gestión y desarrollo productivo de esta manera.

- 3.- Explicar la importancia que tiene el pedagogo como actor principal en los procesos de formación existentes en las universidades corporativas para el logro eficaz de sus objetivos.

Hipótesis:

La universidad corporativa es el resultado de las nuevas tendencias de capacitación que se han dado en las últimas décadas, por tanto para lograr de manera adecuada y eficaz sus objetivos es necesaria la participación del pedagogo como actor principal en los procesos de formación que se dan dentro de ésta instancia.

Planteamiento del Problema.

Debido al creciente cambio tecnológico y competitivo al que nos enfrentamos, y a que la llave para incorporarnos dentro de los requerimientos del mercado global que nos rige es el capital humano, es de suma importancia el optimizar y actualizar los procesos de capacitación dentro de las organizaciones.

Los nuevos modelos de gestión del conocimiento de las empresas radican en centros de formación específicos llamados universidades corporativas que actúan con la finalidad de desarrollar en los sujetos las competencias necesarias para que contribuyan al logro de objetivos de las empresas, pero es prioritario analizar si los procesos de capacitación laboral tienen una estructura lógica de acuerdo con las necesidades reales de la organización.

Y es tarea fundamental de los pedagogos el diagnosticar si estos procesos de formación son los adecuados para el claro aprendizaje de los empleados, ya que si éstos no se realizan de manera adecuada la organización no llegará al logro de sus objetivos.

Es por ésto que la tesis central de mi investigación es analizar la universidad corporativa como resultado de las nuevas tendencias de capacitación que se han dado en las últimas décadas y beneficiando el contexto competitivo en el que las organizaciones se desarrollan.

De tal forma que para lograr establecer resultados óptimos, y adaptarse de manera oportuna a las crecientes transformaciones que el contexto exige, es de suma importancia que el pedagogo juegue un papel central dentro de la universidad corporativa gestionando los procesos de formación que se dan dentro de ésta.

Marco Teórico.

Capítulo I. La globalización.

En éste capítulo se abordará el contexto en el que nos encontramos hoy en día y que ha dado pie a los cambios dentro de las organizaciones, teniendo que buscar alternativas que permitan adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado económico.

El surgimiento de la globalización ha traído consigo una serie de cambios que se han visto reflejados en las organizaciones, los procesos de producción requieren de trabajadores competitivos que se adapten a esta nueva era, es por esto que de igual forma la capacitación se ha visto afectada por éstas transformaciones.

Para poder entender el proceso evolutivo que ha tenido la capacitación es prioritario entender en primer lugar el impacto que ha ejercido la era de la globalización dentro de las organizaciones, el uso de las nuevas tecnologías y la importancia actual que se da al capital humano.

1.1 Concepto e implicaciones de la globalización.

Desde la década de los años ochenta, el país se encuentra sometido a transformaciones profundas para adecuarse a las cambiantes circunstancias externas impuestas bajo el proyecto reciente de modernización; la globalización.

Este concepto se ha introducido a nuestras vidas y hemos hecho de él parte del lenguaje cotidiano, es uno de los conceptos clave para definir la época en la que vivimos ya que desde algunas décadas atrás ha generado toda una transformación de orden político, social y cultural lo cual ha repercutido en el ámbito que nos atañe: la educación, por tanto debemos comenzar por explicar

claramente a qué se refiere este hecho y cuáles han sido sus implicaciones en relación con el proceso de aprendizaje dentro de las organizaciones.

Armando Kuri¹ señala que la globalización tiene sus orígenes después de la segunda guerra mundial y su desarrollo se agrupa en tres fases:

- Primera fase 1830-1913. Se caracteriza por la movilidad de capital y mano de obra, en esta etapa se hace una reducción en gastos de transporte.
- Segunda fase 1945-1973. Comienza el desarrollo de instituciones financieras, se da una gran expansión de comercio en países desarrollados y aparecen así las primeras empresas transnacionales.
- Tercera fase 1970-2000. Se da una generalización del libre comercio y emerge un gran número de empresas transnacionales. En esta fase, se profundizan las restricciones al movimiento de mano obrera.

El contexto político – económico en el que nos encontramos inmersos como sociedad, es una estructura configurada desde la crucial Revolución Industrial, desde donde la mano del hombre se ve sustituida por la presencia innovadora de maquinaria. Lo cual condujo al reajuste de las tareas que eran realizadas por cantidades de obreros, quienes se veían sustituidos por la nueva maquinaria que requerían de menor personal y ese personal requería a su vez una mayor especialización. Esto tuvo como consecuencia, un nuevo funcionamiento que reclamaba constante actualización de la planta laboral.

Los beneficios paulatinamente se fueron haciendo evidentes, el crecimiento de la industria, el ensanchamiento de la economía y sobre todo el impulso al desarrollo de las grandes potencias, comenzó a ser estímulo para que países subdesarrollados adoptaran el modelo asumido por las naciones de primer mundo.

¹ Cfr. KURI, Armando. "La globalización en perspectiva histórica". En: *Revista de Comercio Exterior*. p. 6

La expansión de la globalización vino de Europa a América más rápido de lo previsto; sin embargo, nuestro país, por la estructura política y económica que había asumido se complicó a la inserción de los mercados internacionales. Fue el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) que a partir de una propuesta de gobierno la economía mexicana se abrió a mercados internacionales, el Tratado de Libre Comercio (TLC) fue uno de los símbolos más trascendentes de los grandes cambios que se hacen cada día más tangibles en nuestra esfera social y que modificó la rígida estructura en los ámbitos político, económico y social.

Todos estos cambios terminaron por repercutir en el sistema Educativo Nacional, por lo que reconfiguró de manera estratégica su quehacer y comenzaron por hacerse políticas educativas que estuvieran acorde con las nuevas necesidades planteadas, de las cuales se destacan las siguientes:

- 1) Se firma el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica,
- 2) Se crean Universidades tecnológicas²,
- 3) Comienzan a realizarse evaluaciones a gran escala,
- 4) Se deja un trabajo hecho con el que se busca a toda costa la modernización y la entrada de la política mexicana en ámbitos internacionales: el Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) de México. .

Groupe de Lisbonne define este acontecimiento de la siguiente manera: “La globalización esta integrada por un conjunto de procesos mediante los cuales los acontecimientos, decisiones y actividades que suceden en un determinado lugar del planeta repercuten de un modo relevante en otros lugares, en otros individuos y en otras actividades”³

² Esta nueva modalidad se concibe como un sistema de educación tecnológica superior que prestara servicio al sector productivo de bienes y servicios, así como a la sociedad en general. No debemos confundir este modelo educativo con el de las universidades corporativas que se explica posteriormente.

³ LÓPEZ Rupérez, Francisco. *Preparar el futuro: La educación ante los desafíos de la globalización*, p. 16 *Apud*. Groupe de Lisbonne 1993.

Esto se ha visto facilitado por el impulso de dos hechos que han contribuido a eliminar las barreras entre los distintos países o a hacerlas más permeables y son los siguientes⁴:

- Los avances tecnológicos y
- La apertura de los mercados de capitales.

En su dimensión económica la globalización puede ser concebida como una nueva fase de expansión del sistema capitalista, que se caracteriza por la apertura de los mercados financieros, el aumento del comercio internacional, y la búsqueda permanente de ventajas competitivas que da prioridad a la innovación tecnológica. Sin embargo, es importante resaltar que este fenómeno se ve facilitado por todas aquellas acciones de carácter político social o económico que contribuyen a “crear vínculos y espacios sociales transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas”⁵.

Podemos entender este fenómeno como la tendencia a la uniformidad del globo en donde se rompen las barreras entre las naciones y de forma casi instantánea se propaga la información, desarrollándonos en una interconexión económica, política y social donde se promueve la cooperación e intercambio internacional con el fin de ayudar al desarrollo de los países (tercermundistas en su mayoría), planteado de esta manera se promueve una tendencia de integración y homogenización. Sin embargo estas nuevas políticas que en teoría pretenden la igualdad de oportunidades se da en condiciones desiguales provocando brechas significativas donde aquellos sujetos que ya cuentan con los recursos prevalecen con los privilegios competitivos y aquellos que no, se mantienen sin lograr un avance.

⁴ Cfr. LÓPEZ Rupérez, Francisco. *Preparar el futuro: La educación ante los desafíos de la globalización*, pp. 25 - 29

⁵ BECK, U. *¿Qué es la globalización? Falacia del globalismo, respuesta a la globalización*, p. 26

En este sentido la llegada de este hecho al ámbito social se ha convertido ya en una amenaza para cientos de culturas, que se ven amenazadas por la creciente homogeneidad en las sociedades pretendiendo que todas se guíen por los mismos valores y costumbres.

La globalización económica evoluciona simultáneamente a otros procesos que tienen su propia dinámica. Uno de los más positivos es el que la CEPAL ha denominado "*globalización de los valores*", entendida como la extensión gradual de principios éticos comunes... La globalización ataca y fomenta, a la vez, la diversidad cultural. De hecho, segmentos enteros de la humanidad sienten amenazadas sus historias irrepetibles y los valores que rigen sus comunidades. Pero, al mismo tiempo, la globalización estrecha las relaciones entre tradiciones culturales y modos de vida distintos, y propicia una pluralidad de interpretaciones sobre el orden global.⁶

Aunque no debemos satanizar la aparición de este nuevo fenómeno ya que nos encontramos inmersos en el mismo y lo más pertinente es analizar los desafíos que se nos plantean actualmente, con el paso del tiempo las principales intenciones de la globalización (desarrollo, equidad, bienestar, tecnología, etc.) se han ido distorsionando de tal manera que el objetivo se ha convertido en una pantalla social.

Esto ha hecho que sobresalgan las brechas existentes en materia de educación, ya que dentro del mundo globalizado y competitivo en el que nos encontramos se les dan las mismas oportunidades a los sujetos que obtengan el acceso a la educación y estén preparadas dentro del marco de las nuevas reformas competitivas, pero ¿Qué sucede con aquellos que no cuentan con este acceso? ¿Acaso se han implementado de manera pertinente las nuevas reformas para que todos cuenten con educación? ¿O es que simplemente se han visto beneficiados quienes ya contaban con las posibilidades de adentrarse al sistema educativo?

⁶ CEPAL. *Globalización y Desarrollo*. (Abril, 2010.) En: <http://www.eclac.cl/publicaciones>.

La globalización va a ser positiva en su conjunto, para el crecimiento y la convergencia mundial, aunque sus costes y sus beneficios no van a ser distribuidos equitativamente⁷.

A lo largo de la historia han existido cambios sociales, culturales, económicos y políticos, pero específicamente, la entrada de este nuevo acontecimiento, está asociado a un profundo proceso de transformación económico que termina por repercutir en lo social. Las oportunidades para el futuro, como si se tratase de una balanza, se siguen inclinando desfavorablemente para las personas del tercer mundo, y la globalización ha marcado e inspirado a ampliar cada vez más esta brecha.

La educación por su parte se ha enfrentado a nuevos retos para responder a las transformaciones sociales políticas y económicas que ha ocasionado este proceso, de tal forma ha influido este fenómeno que se ha encaminado el área educativa por el sendero puramente económico. De tal forma que la educación se podría dirigir únicamente al “servicio de la economía y se convertiría exclusivamente en una forma de producción de mercancías cada vez más importantes para el capital: el conocimiento y la mano de obra altamente calificada”⁸.

De esta manera se ha convertido la educación en un servicio comercial que le resta un sentido público, ya que el conocimiento no está al alcance de todos, se ha privatizado la educación superior de manera que se invierte solo en “proveedores” que ofrezcan los servicios que las empresas transnacionales necesitan y el uso de nuevas tecnologías aparentemente provocaría la difusión mundial de conocimiento, pero debemos destacar que estas nuevas tecnologías no están al alcance de toda la población solo de “elites privilegiadas” que cuentan con estos recursos.

⁷ DE LA DEHESA, G. *Comprender la globalización*. p. 13

⁸ GASCON Muro, Patricia y José Luis Cepeda Dovala. “Globalización, Mercado y Educación: una evaluación del futuro”. En: *Reencuentro: análisis de problemas universitarios*. p. 17

Es así, como las nuevas políticas tienen una tendencia sutil a convertir las universidades en centros de formación de recursos humanos, de ésta manera pretenden asegurar que los egresados obtengan un empleo y las organizaciones obtengan los recursos humanos que necesitan para lograr su desarrollo y a su vez reducir costos.

¿Acaso no es esto un grave problema que nos atañe a los pedagogos? Si analizamos desde una perspectiva crítica el sentido real de la educación superior podremos entender que además de ser la plataforma de formación para el mundo laboral, nos provee de una construcción de pensamiento crítico e innovador, que nos hace capaces de realizar más que labores operativas y nos permite proponer alternativas de desarrollo para nuestro entorno.

Ahora bien, es verdad que la vinculación con el trabajo es un eje que permite adquirir experiencia y poner en práctica todos los conocimientos que hemos alcanzado, sin embargo es importante no confundir la formación de recursos humanos como un medio mercantilista que sirva únicamente para cumplir con las necesidades de la organización para alcanzar sus metas, ya que la capacitación laboral es más que un recurso para adiestrar nueva fuerza de trabajo sino que permite el desarrollo del individuo mismo para que a su vez coopere con el mejoramiento de la organización y cumpla satisfactoriamente con sus tareas laborales.

1.2 El impacto de la revolución tecnológica.

Retomando una de las causas que ha impulsado la creciente globalización, el surgimiento de las nuevas tecnologías ha permitido establecer métodos que faciliten la ruptura de las barreras espacio – temporales y transformando así los procesos tradicionales de enseñanza, esto aunado a la reducción de costos que han logrado las organizaciones para poder tener un control de sus compañías en diferentes puntos del globo.

Esta nueva revolución tecnológica Castells la define de la siguiente forma:

Lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos⁹.

La interconexión que han traído consigo las Tecnologías de la Información y Comunicación a la sociedad de la información, ha permitido la digitalización de la información cuyo fin es que se pueda tener acceso desde cualquier lugar o momento. Pero esto ha provocado que se conceptualice erróneamente al conocimiento, ya que se confunde información con conocimiento.

Esto nos lleva a explicar una marcada diferencia de conceptos que se utilizan usualmente como sinónimos sin tener claros lo que caracteriza cada una; la sociedad de la información vs. sociedad del conocimiento.

Primeramente podríamos apuntar que existen diferencias desde el momento de su concepción, Daniel Bell habla por primera vez sobre la sociedad de la información en 1973 en su texto “El advenimiento de la sociedad post-industrial”¹⁰, y la sociedad del conocimiento se plantea a finales de los 90 como una alternativa a la idea planteada por Bell.

Si bien la primera se ha explicado con anterioridad como la digitalización de la información que permite el acceso¹¹ a cualquier individuo desde donde este con la ayuda de las nuevas tecnologías, es claro que desde esta lógica la información es completamente diferente a conocimiento.

La información se construye sobre la base de datos que se expresan, frecuentemente, en forma de cifras y se refieren de un modo objetivo a hechos; comporta un cierto nivel de elaboración que lleva consigo un incremento de

⁹ CASTELLS, Manuel. *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura*. p. 58

¹⁰ BELL, Daniel. *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, p. 584

¹¹ Sin embargo este acceso no es algo equitativo y solo provoca la exclusión de sectores de la sociedad que no cuentan con los recursos para obtener este acceso y por ende no entran en el marco de la nueva competitividad.

significado. Los datos se convierten, pues, en información cuando quien la genera añade significado y, junto con él, relevancia, propósito y valor¹².

La información es efectivamente un instrumento del conocimiento, pero no es el conocimiento en sí, el conocimiento obedece a aquellos elementos que pueden ser comprendidos y procesados por cualquier mente humana razonable, “a diferencia de la transformación de los datos en información, operación que puede ser efectuada por las máquinas convenientemente programadas, la elaboración de conocimiento a partir de información precisa de la participación del espíritu humano, de sus estructuras cognoscitivas previas y experiencias”¹³

El desafío que aquí surge es cómo convertir información en conocimiento útil y cómo aprovechar el proceso de generación y apropiación del conocimiento para inducir procesos dinámicos de aprendizaje social, a través de los cuales el conocimiento genere o fortalezca capacidades y habilidades en las personas u organizaciones que se lo apropian, convirtiéndose en factor de cambio en la sociedad, en sus instituciones y en las empresas¹⁴.

La sociedad del conocimiento “es aquella que hace uso del conocimiento para impulsar cambios sociales y económicos en beneficio de toda la población”¹⁵, se caracteriza porque el conocimiento es el principal componente de cualquier actividad, ya sea económica, social o cultural. De forma que el conocimiento se convierte en el principal recurso y en el principal producto de la actividad económica e ideológica.

Drucker señala que “los trabajadores del conocimiento sin importar que sus saberes sean o no avanzados por definición serán trabajadores especializados, lo cual es necesario dentro de una organización ya que ésta provee de la continuidad básica que estos trabajadores necesitan para ser eficientes”¹⁶.

¹² LÓPEZ, Francisco. *Preparar para el futuro: La educación ante los desafíos de la globalización*, p. 30. *Apud.* Thomas H. Davenport y Laurence Prusak 1998.

¹³ *Ídem.*

¹⁴ IBARRA Almada, Agustín. *Formación de recursos humanos y competencia laboral*. (Marzo, 2010.) En: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/index>.

¹⁵ FRIEDERICH, Naumman. et. al. *México economía del conocimiento*. (Abril, 2010.) En: <http://www.foromexicanodelacultura.org/node/118>.

¹⁶ *Cfr.* DRUCKER, Peter. *Una centuria de transformaciones sociales: El surgimiento de la sociedad del conocimiento* p. 64

Señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad. En este sentido, reclamaba para una futura sociedad, para una sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización.

Por su parte, Castells prefiere el término “sociedad informacional” antes que “sociedad de la información”. Él señala que si bien el conocimiento y la información son elementos decisivos en todos los modos de desarrollo, “el término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico”¹⁷.

Se ha dejado de lado la perspectiva crítica y reflexiva de lo que significa el conocimiento no se trata solo de que esté al alcance de todos como se piensa, ya que esta era del conocimiento es selectiva solo para aquellos que cuentan con las posibilidades reales de poder costear estas nuevas tecnologías, además de que las nuevas tecnologías por sí solas no proporcionan mágicamente el conocimiento se debe de tener en cuenta que además de que son herramientas de apoyo se debe cumplir con el hecho de formar capacidades y habilidades en los individuos, de crear soluciones prácticas a las problemáticas que se les presenten, el buen uso de lo técnico no significa únicamente quedarse en saber utilizar los instrumentos ya dados para poner en práctica sino en saber construirlos.

¹⁷ CASTELLS, Manuel. *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura*. p. 47

1.3 Transformaciones en el mundo de las organizaciones

Desde 1980 la globalización ha marcado el desarrollo de la economía mundial con lo cual ha permitido que se den tres procesos simultáneamente¹⁸:

- Reducción de las tarifas y de los aranceles, permitiendo una mayor liberalización comercial;
- Eliminación de las restricciones a los movimientos de capital entre países como consecuencia de la liberalización de los mercados de capital,
- Reducción de los costes de transacción.

Todos estos factores han determinado una nueva era dentro de la estructura económica global que nos rodea: la economía del conocimiento “es una economía basada en la información y sus derivados, una economía que aporta valor a los bienes a partir de conocimiento avanzado e innovación tecnológica, pero sobretodo, es un modelo de coordinación de una fuerza laboral que aspira no sólo a educarse por más tiempo sino a cambiar drásticamente la calidad de vida”¹⁹.

Como lo menciona Lyotard en su obra, “el desarrollo económico de las sociedades postindustriales, hacen que en el ámbito de la cultura se gesticione un nuevo paradigma cultural, donde caen desde un punto de vista relativista, todas las grandes concepciones o cosmovisiones por las cuales el hombre occidental ha vivido”²⁰.

Esta nueva economía del conocimiento forma parte de la misma sociedad del conocimiento ya explicada anteriormente y ha traído consigo ventajas significativas en la reducción de costos de transmisión de información gracias al avance tecnológico que se ha dado en los últimos años. “Pero detrás de la

¹⁸ Cfr. BARCELÓ Llauguer, María. *Hacia una economía del conocimiento*. p. 137

¹⁹ FRIEDERICH, Naumman. et. al. *México economía del conocimiento*. (Abril, 2010.) En: <http://www.foromexicanodelacultura.org/node/118>.

²⁰ Cfr. LYOTARD, Jean Francois. *La Condición Postmoderna. Informe del Saber*. p. 43

fachada futurista de las computadoras, los satélites y los medios de comunicación, es una forma de organización social y económica fundamentada en el derecho de todos los individuos a tener acceso a la mejor información para tomar las mejores decisiones”.²¹

En este sentido a las organizaciones les corresponde un papel determinante al analizar esta transformación que se ha venido dando con el proceso de globalización ya que esto ha traído consigo consecuencias como la competitividad y el expansionismo que ha provocado se replanteen procesos internos de la organización como es la capacitación, la cual ha logrado un auge significativo para afrontar estos cambios.

De igual forma la existencia de la revolución tecnológica tiene consecuencias sobre el sistema económico vigente dentro de las sociedades en las que predomina el capitalismo, lo cual conlleva a modificaciones en los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, uno como ya se ha referido es la reducción de costos pero otro que es igualmente importante es la competitividad²².

La creciente expansión de la economía mundial ha dado pie a relaciones estructurales entre diferentes regiones geográficas generando de esta manera una posibilidad y una necesidad de competir en un plano internacional. En consecuencia se realizan cambios dentro de la estructuración de la organización para lograr el mejor desarrollo posible y este cambio se ve reflejado en el proceso de formación dentro de las organizaciones dándole un valor clave a la generación de capital humano.

Como ya se ha mencionado anteriormente la globalización es un factor que ha propiciado la nueva competitividad internacional, la liberación de los mercados se ha visto facilitada por las nuevas tecnologías de tal forma que los negocios transnacionales se han visto obligados a realizar una reestructuración de sus procesos organizacionales para cumplir con sus objetivos.

²¹ FRIEDERICH, Naumman. et. al. *México economía del conocimiento*. (Abril, 2010.) En: <http://www.foromexicanodelacultura.org/node/118>.

²² Se define la competitividad de la empresa como la capacidad que tiene ésta para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente.

Al tener la posibilidad de acrecentar los puntos donde se establecen las organizaciones a su vez deben de buscar métodos para homogeneizar su cultura laboral, y sus procesos operativos y conservar en todo el globo su forma de trabajar es ahí en donde entra la importancia en esta nueva era de la capacitación laboral.

En consecuencia, la transformación de los procesos productivos no solo requiere de equipos y tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización²³.

De tal forma que el conocimiento es hoy por hoy reconocido como motor de desarrollo económico y de productividad y por tanto los trabajadores son la fuente principal de ventaja competitiva que ha de permitir la estancia de las organizaciones dentro del mercado, así las organizaciones que modifiquen su forma de dirigir a sus empleados, logren conciliar con ellos y brindarles los recursos tanto materiales como de capacitación que necesiten obtendrán bastas posibilidades de éxito hacia el logro de sus objetivos.

“La transformación productiva implica que las organizaciones construyan una nueva cultura laboral y empresarial de competitividad, a través de la formación y desarrollo de recursos humanos”²⁴ cada día se valora más al trabajador que es capaz de adaptarse a los crecientes cambios tanto tecnológicos como organizacionales y que además es capaz de seguirse formado y aprendiendo continuamente para mejorar su labor y seguir desarrollándose.

Actualmente tanto los países desarrollados como los que están en vías de desarrollo, se orientan, aunque a ritmos muy diferentes, hacia una economía del conocimiento, ya que ello incrementa el valor tanto de los recursos de todas las organizaciones tanto del sector industrial como de los organismos públicos.

²³ IBARRA Almada, Agustín. *Formación de recursos humanos y competencia laboral*. (Marzo, 2010.) En: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/index>.

²⁴ *Ibíd.*

El principal reto al que se enfrentan hoy en día las organizaciones es su capacidad de adecuarse a las transformaciones tecnológicas competitivas y de gestión para tener éxito dentro del mercado global. Es por esto que es imprescindible den un valor significativo a la generación de capital humano y lo utilicen como su principal recurso para adentrarse al entorno competitivo que les rodea.

1.4 El capital humano: motor de desarrollo de las organizaciones.

Todo lo planteado anteriormente nos lleva a retomar la teoría del capital humano creada por Theodore Shultz, quien parte del hecho que la educación es una inversión que le proporciona al individuo un stock²⁵ que ya no está más en ciertos activos físicos sino en factores más “intangibles” tales como lo es el conocimiento, de esta manera le llama capital humano, ya que según lo que Shultz argumenta este cúmulo de conocimientos, habilidades y atributos adquiridos mediante la educación son capaces de aumentar su capacidad para el trabajo y los utiliza como medio de producción. De esta manera le proporcionan una retribución al individuo, y de acuerdo a su grado de especialización mayor serán sus ingresos, ya que según la teoría neoclásica los factores son retribuidos según su productividad.

El capital humano nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que dé soporte en la producción ya que una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar.

Las diferencias esenciales que otorgan a las organizaciones estrategias competitivas sostenibles en el tiempo resultan ser las que se basan en las capacidades y en conocimientos, es decir, en los llamados intangibles: el capital humano.

²⁵ Se utilizan para referirse a los artículos que permanecen almacenados en la empresa a la espera de una posterior utilización. Son recursos ociosos que tienen un valor económico y que están pendientes de ser vendidos o empleados en el proceso productivo.

En este sentido, el aprendizaje continuo se convierte en un eje que facilita el funcionamiento y crecimiento de las organizaciones. Por ello, la gestión del conocimiento es una estrategia, que le permitirá a cualquier organización lograr sus objetivos haciéndola competitiva, innovadora y con un alto rendimiento de sus empleados quienes además de cooperar para el desarrollo mismo de la empresa tendrán un pleno desarrollo dentro de sus áreas de trabajo.

Por lo consecuente en una sociedad basada en el conocimiento, el trabajador con conocimiento constituye el activo más importante para las organizaciones. Por eso, en una organización sustentada en la utilización productiva de conocimiento, saber cómo se configuran y gestionan las competencias y habilidades de su capital humano influirá dramáticamente en la obtención de resultados competitivos y en su éxito²⁶.

Las organizaciones que no den la prioridad necesaria a su capital humano tendrán desventajas por no capacitarlos antes de realizar sus actividades lo cual representaría disminuciones en la calidad del producto por no hacer las cosas bien desde el principio y a la primera, y corregirlos posteriormente significaría costos extras para la organización.

Incluso esta nueva era de las tecnologías ha permitido que se faciliten y se reduzcan los costos dentro de la capacitación en las empresas ya que mediante el uso de recursos tecnológicos como el internet se pueden realizar programas de capacitación a distancia que incluso son flexibles para los trabajadores en cuanto a horarios y espacios físicos.

Las organizaciones, tanto del sector privado como del público, deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, que siguen siendo válidos pero insuficientes, a la vez que ineficientes, y deben buscar opciones sostenibles en el tiempo que les permitan contar con ventajas competitivas u operacionales, según sea el caso. Es aquí donde entra el papel relevante de la capacitación laboral dentro de la empresa para optimizar y actualizar los procesos de formación de recursos humanos dentro de las organizaciones.

²⁶ CORTINAS DE NAVA, Cristina. *Manual para crear y operar alianzas y redes*. (Febrero, 2010.) En: http://guajiros.udea.edu.co/fnp/cvp/politicaspUBLICAS/0034.manual_crear_redes.pdf.

Capítulo II. Capacitación laboral

Después de analizar el contexto en el que nos desarrollamos y las transformaciones que han surgido en este segundo capítulo se da una mirada al marco conceptual de la capacitación, en donde se revisará su definición, marco legal, antecedentes, así como los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma y las distintas modalidades existentes.

Mismo que servirá para entender los antecedentes y la evolución que ha tenido la capacitación laboral en relación al contexto en el que se vive día a día. De igual manera se explicara la importancia de los procesos de formación para las organizaciones, entendiendo así que el hombre vive en un aprendizaje continuo que le permite desempeñar sus tareas diarias.

2.1 Marco Legal.

Dada la importancia creciente de la capacitación es importante señalar las leyes que en materia de ésta se han realizado en los últimos años en México. De tal forma que a continuación se enlistan los principales artículos que dan paso a la relevancia actual que se vive en las organizaciones para realizar los procesos de capacitación.

La implementación de las normas de capacitación en México fue realizada por el presidente López Portillo quien “envió una iniciativa de Ley en la cual se elevaba a rango de garantía social la capacitación”.²⁷

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en:

Art. 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

²⁷ SILICEO Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. p. 75

Fracción XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.²⁸

Por su parte la Ley Federal del Trabajo establece:

Art. 3º El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores²⁹.

Capitulo III BIS

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el

²⁸ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* p. 153.

²⁹ *Ley Federal del Trabajo*. pp. 30 - 34

trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaria.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

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

Artículo 153-I. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

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

Artículo 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prorroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

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

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

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

I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

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

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

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

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que,

autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

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

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

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesto en este capítulo.

Ahora bien después de detallar cuáles son las leyes en materia de capacitación vigentes en nuestro país es necesario realizar un análisis para entender las diferentes acciones que se llevan a cabo dentro de las organizaciones.

La capacitación es un derecho de los trabajadores y una obligación de las organizaciones de ahí la importancia actual que se le da en las organizaciones, ésta deberá ser impartida dentro de la empresa con fines de practicidad en las tareas manuales y operacionales y en las horas de trabajo del capacitando siempre tendrá como objetivos principal el de perfeccionar, desarrollar e inducir conocimientos y habilidades que le permitan al trabajador tener un desempeño óptimo de sus tareas y esto a su vez incremente la productividad de la organización.

Cabe mencionar que el surgimiento de estas leyes ha sido impulsado gracias a la cooperación internacional que se ha dado en los últimos años para promover estrategias de productividad en las empresas, dando prioridad especial a la creación de recursos humanos mediante la capacitación, la cual es la cuna para inculcar la filosofía, valores y objetivos de la empresa en el trabajador y así trabajen por un fin común.

2.2 Antecedentes y concepto de la Capacitación

Para poder entender la evolución que ha tenido la capacitación y la importancia que ha retomado es indispensable mencionar los antecedentes que han dado paso a la trascendencia de la formación actual en las organizaciones. Con el fin de tener una visión concreta de la evolución de la formación para el trabajo se ha tomado como referente el siguiente cuadro.

| Evolución del trabajo y la formación | | | |
|--|--------------------------------------|---|--|
| Periodo | Sector Productivo | Organización del Trabajo | Educación – Formación |
| Edad de Piedra (hasta 8000 a. C.) | Caza y recolección | Inexistente. No hay grupos concretos para realizar el trabajo | Transmisión intuitiva de conocimientos y habilidades en el quehacer cotidiano, por imitación. |
| Comunidades pre civilizadas (8000 – 2500 a. C.) | Agricultura, ganadería y metalurgia | Considerable: ciertos trabajos implican estatus superiores | Inicio de una mínima intencionalidad en la formación de la personas para el trabajo y la vida. |
| Civilizaciones antiguas (2500 a. C. – 500 d. C.) | Agropecuario, manufactura y comercio | Estatal, con el cobro de impuestos, y bajo regímenes | Formación intencional estructurada del |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | autoritarios | ciudadano para el trabajo intelectual |
| Feudalismo (500 d. C. – siglo XIII) | Agropecuaria, manufactura y comercio | Sistema socioeconómico piramidal: el señor feudal concede a sus siervos el uso de la tierra y les proporciona seguridad y protección | Formación para la vida contemplativa, en manos de la Iglesia y centrada en los monasterios |
| Industria medieval (siglos XIII - XVI) | Agricultura, artesanía, minería y comercio | Separación entre el trabajo agrícola y el urbano que se organiza en 3 categorías: maestros, oficiales y aprendices (gremios) / letrados y administradores / nobles, comerciantes y prestamistas | Formación inicial y continua del aprendiz y el oficial por parte del maestro, en la estructura gremial. |
| Edad Moderna (s. XVI- XVIII) | Agricultura, manufactura y comercio | Sistema mercantilista: la posición social no viene determinada por el linaje sino por su condición económica. Ascensos de la burguesía | Reconocimiento de la importancia de la formación profesional para el trabajo. Aparición de las primeras escuelas profesionales. |
| Revolución Industrial (siglo XIX) | Agricultura, industria y comercio | Separación del capital y el trabajo. Formas de producción industrial masiva. Gran jerarquización y control: sueldos bajos, horarios prolongados, sanciones. | Abandono inicial de la formación en pro de la urgencia productiva. Posterior aparición masiva de centros de formación externos e internos a las empresas. |
| Comunismo (fines siglo XIX - XX) | Agricultura, industria y comercio | Concentración de la producción en manos de individuos asociados | Trabajo como eje de la educación. Formación politécnica, polivalente, práctica e integral |
| Capitalismo (fines siglo XIX- XX) | Agricultura, industria y comercio | Continua búsqueda de métodos funcionales, eficientes y eficaces | Consolidación de la formación profesional, contenidos técnicos y humanistas. Inicio de la formación |

| | | | |
|--|----------------------------------|---|--|
| | | | continua, dentro y fuera de la empresa. |
| Sociedad Tecnológica (siglo XX – era actual) | Primario, secundario y terciario | Modelos orgánicos, frente a los mecánicos. Estructuras organizativas funcionales y flexibles. Desmasificación y diversificación de la producción. Globalización de la economía. | Formación profesional inicial y continua, formal y no formal como herramienta para afrontar la complejidad al cambio ³⁰ : |

Tabla 1. Evolución del trabajo y la formación.

En principio, la educación es un fenómeno que surgió desde la antigüedad, desde los pueblos primitivos surge el intento por enseñar, con el paso del tiempo la alfabetización era limitada a ciertos sectores de la sociedad y la única manera de comunicar algún conocimiento de era de manera verbal de generación en generación, de esta forma se adiestraban³¹ familias para especializarse en algún oficio o actividad.

Posteriormente en la época de la colonia, se comenzó a construir un proceso de adiestramiento para adaptar a los individuos a su actividad productiva, el cual consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, al que se le llamaba maestro, enseñaba a un aprendiz a realizar la misma labor con la intención de proporcionarle conocimientos y desarrollarle habilidades, a esta forma organizada de enseñanza se le llamó “gremio y constituyeron la primera forma del concepto de empresa dando origen también a las agrupaciones de trabajadores”³².

Al desaparecer los talleres artesanales y con el advenimiento de la revolución industrial los aprendices dejaron de satisfacer las nuevas necesidades; conocimientos y habilidades requeridos para nuevos procesos productivos que

³⁰ PINEDA, Pilar. *Pedagogía Laboral*. pp. 44 - 47

³¹ *vid. infra*. p. 30.

³² GRADOS, Jaime. *Capacitación y desarrollo de personal*. p. 201

solicitaban el desarrollo y perfeccionamiento de recursos humanos calificados en procesos más complejos.

La revolución industrial transformó la capacitación con la incorporación de objetivos y métodos, en un inicio se entrenaba a los trabajadores para una sola tarea de los procesos productivos, conforme los empresarios fueron adquiriendo mayor noción en cuanto al desarrollo de las fábricas se entrenó a los trabajadores en otro tipo de actividades para involucrarlos en los procesos que se llevaban a cabo, de esta manera aparece la fabricación en serie. “Este cambio en los objetivos y métodos en la capacitación se debió a que la industrialización propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas maquinas exigía”³³.

Por tanto fue necesaria la creación de un gran número de escuelas industriales cuyo objetivo era agilizar los nuevos procesos de producción dando el entrenamiento adecuado a los trabajadores para que manejaran adecuadamente la nueva maquinaria y los procesos fueran eficientes. “Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia convirtiéndose en una etapa de una sistematización de la enseñanza. En consecuencia, surge una nueva forma de entrenamiento representada por las escuelas industriales, entre las que se encuentran Hoe y Cía (1872), Westinghouse (1888), General Electric e Internacional Harvester (1970)”³⁴.

Sin embargo el papel prioritario que se le otorga a la capacitación para el crecimiento y desarrollo de la empresa surge a partir de las dos guerras mundiales sufridas; al otorgarle valor a la organización empresarial así mismo a la capacitación, como un instrumento que permita el perfeccionamiento de los procesos dentro de la organización. Entendiendo así que la capacitación debía ser una función organizada, planeada y sistematizada.

A través de los elementos que se han señalado, durante este primer punto del surgimiento de la capacitación, podemos destacar que históricamente la

³³ *Ibíd.* p. 203

³⁴ *Ibíd.* p. 205

capacitación se ha enfatizado como una necesidad de las organizaciones para el perfeccionamiento y desarrollo tanto de la empresa como de los empleados llevándolos así a un campo competitivo.

Ahora bien después de precisar los hechos relevantes que dieron paso al surgimiento de la capacitación es necesario definirla conceptualmente para el pleno entendimiento del trabajo.

Es importante realizar una distinción de conceptos ligados a nuestro objeto de estudio que son; capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Según Siliceo el adiestramiento se entiende como, “la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico, desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos”³⁵.

Por su parte Juan Carlos Reza, dice que “el adiestramiento es un conjunto de acciones tendientes a desarrollar o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo, respondiendo al área de aprendizaje psicomotriz”³⁶.

Así pues podemos definir que el adiestramiento está encaminado al desarrollo y mejoramiento de las habilidades que le permiten al trabajador perfeccionar aspectos técnicos y operacionales de su trabajo.

Al hablar de desarrollo Jaime Grados expone que “es la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos con el propósito de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en su personal”³⁷

³⁵ SILICEO, *op. cit.*, p. 17

³⁶ REZA Trocino, Juan Carlos. *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. p. 15

³⁷ GRADOS, *op. cit.* p. 220.

Siliceo de manera más amplia explica que el desarrollo de personal es “un progreso integral del hombre que abarca la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.”³⁸

El desarrollo significa el progreso integral del sujeto y por consiguiente, abarca la adquisición de conocimientos y el pleno desarrollo de habilidades para el cambio positivo de los sujetos.

Ahora bien la capacitación por su parte la define Siliceo como “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”³⁹

Pinto Villatoro la define como “la capacitación es un proceso de enseñanza – aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos”⁴⁰

Es necesario señalar que no todos los autores separan estos conceptos, e incluso que toman sinónimos para englobarlos en una sola definición de lo que es capacitación, de acuerdo con la postura en la que se encuentren.

La capacitación consiste es un proceso educacional, planeada de acuerdo con las necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, y actitudes del individuo para realizar de manera óptima una tarea.

Así lo afirma Villatoro “la capacitación se dirige el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al

³⁸ SILICEO, *op. cit.* p. 17

³⁹ *Ibíd.* p. 25

⁴⁰ PINTO Villatoro, Roberto. *Proceso de capacitación.* p. 13

incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa”.⁴¹

El proceso de capacitación se “entiende por aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación”⁴², la terminología que se utiliza para referirse a ésta, varía de acuerdo con el contexto en el que se encuentre, en México se denomina capacitación, mientras que en algunos países latinoamericanos se le conoce como formación profesional y en E.U. se conoce como *training* o entrenamiento.

De las diversas definiciones de formación de personal en la empresa, se distinguen dos acepciones relevantes⁴³:

- La *anglosajona* definida como la adquisición sistemática de habilidades, normas conceptos y/o actitudes que conducen a una mejora de ejecución en el contexto laboral concepción que se asemeja al entrenamiento basado en la adquisición de destreza y mejora de la eficiencia en un determinado puesto.
- La *americana* definida como el proceso de pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas, y aquello que es exigido por el lugar de trabajo que ocupa. Esta concepción es más amplia y comprende el perfeccionamiento del individuo en el trabajo.

Como puede apreciarse la capacitación es un proceso mediante el cual se le proporciona formación continua al sujeto, siempre relacionada con el contexto laboral en el que se desarrolle, y que esté acorde con las necesidades de la organización así como también las necesidades de desarrollo personales

⁴¹ *Ibíd.* p. 11

⁴² GRADOS, *op. cit.* p. 221

⁴³ ANDRÉS, Reina Ma. Paz. *Gestión de la formación en la empresa ediciones.* p. 76

vinculadas con su puesto de trabajo; para ello se desarrollaran conocimientos, habilidades y actitudes (llamadas más adelante competencias) que les permita contribuir para el logro de los objetivos de la empresa.

2.3 Proceso y modalidades de la capacitación.

Después de definir el concepto de capacitación y ahondar en sus antecedentes, es importante establecer las diferentes etapas que conlleva éste proceso y que determinan la eficiencia de la formación en las organizaciones.

La capacitación debe llevarse de manera sistemática y planeada, siempre debe seguir un proceso que está compuesto por diferentes etapas mencionadas a continuación⁴⁴:

- a. Planeación: Esta etapa es previa a la impartición de la capacitación y su función principal es determinar que se hará, mediante cuatro etapas:
 - Determinación de necesidades de capacitación (DNC): es esta etapa se identifican las áreas que cuentan con deficiencias y se requiere de optimizar los procesos laborales señalando la distancia entre lo que se hace y lo que debe hacerse, estableciendo a quién será dirigida la capacitación y cuándo se impartirá.
 - Definición de objetivos: Establecidos en función de las metas de la organización y en razón a las necesidades detectadas previamente, en esta fase se conduce al diseño del programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó.
 - Elaboración de planes y programas: Estos son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

⁴⁴ Cfr. PINTO, *op. cit.* pp. 47- 55

- Presupuestos: Entendido como un enunciado de resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos horas – hombre, o cualquier otro que permita su expresión numérica.
- b. Organización: La organización instrumenta el con qué hacer, es decir dispone de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizaran adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación. Esta fase de compone de cuatro elementos:
- Estructuras y sistemas: Esto implica la dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados dentro de la organización. También requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos.
 - Integración de personas: El proceso de capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa. La asignación de personas a puestos requiere definir todas las posiciones administrativas, realizar las descripciones de puestos e identificar sus requerimientos.
 - Integración de recursos materiales: Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, sillas, mesas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción, y en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.

- Procedimientos: el área de capacitación debe funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual forma parte.
- c. Ejecución: Es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se lleva a cabo los planes establecidos. La ejecución integra cuatro fases:
- Contratación de servicios: Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones instructores externos, materiales de apoyo didáctico, alquiler de hospedaje y alimentos.
 - Desarrollo de programas: Es aquí donde se requiere rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la segunda fase de planeación.
 - Coordinación de eventos: Abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, la preparación de diplomas y todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.
 - Control administrativo y presupuestal: Requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación listas de asistencia, instrumentos de evaluación de impacto o reacción, etc.
- d. Evaluación y seguimiento: La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Esta última fase comprende:

- **Macroevaluación:** También llamada evaluación del sistema, se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como de los procesos legal, administrativo e instruccional.
- **Microevaluación:** También llamada del proceso instruccional, permite constatar tanto al instructor como a los participantes hasta que grado y de que manera se están alcanzando los cambios de conducta esperados.

Dado que la formación en las organizaciones responde a diferentes necesidades, como se mencionó anteriormente al hablar del proceso de capacitación, las modalidades con las que se lleva a cabo son diversas y se adecuan a los requerimientos de la organización.

La formación en las organizaciones se conforma como un instrumento de mejora y optimización de las potencialidades de los trabajadores, tanto de manera individual como colectiva. Las modalidades para su desarrollo deben ser, por tanto diferentes y adecuadas a cada una de las peculiaridades que adopte la misma.⁴⁵

De esta manera las distintas modalidades que se llevan a cabo para capacitar a los trabajadores en las empresas son:

- a) **Modalidad Presencial:** Siendo éste el método más usado desde la antigüedad, se basa en la *trasmisión oral de la información a través de la figura del formador como protagonista del proceso de aprendizaje*. En esta modalidad encontramos diversas formas de impartir la capacitación por ejemplo: seminario, taller, curso, conferencias, etc. Generalmente estos se dan en grupos reducidos de participantes que persiguen objetivos de aprendizaje comunes.

⁴⁵ PINEDA, Pilar. *Gestión de la formación en las organizaciones*. p. 115.

- b) Modalidad a distancia: El surgimiento de las nuevas tecnologías ha permitido reorientar los procesos de formación dentro de las organizaciones permitiendo que estos se den de manera asincrónica y en diferentes puntos geográficos sin necesidad de que los trabajadores se trasladen a otro sitio.

- c) Modalidad Mixta: Permite desarrollar, según necesidades e intereses, las dos alternativas anteriores, procurando conseguir una estructura sistemática e integrada de modalidades de formación, más adaptada a la realidad empresarial actual y más acorde con las posibilidades formativas y tecnológicas de la sociedad de la información y el conocimiento.

Después de analizar las diferentes etapas por las que ha pasado la capacitación y como ha ido convirtiéndose en un proceso de alta prioridad para el logro de los objetivos de las organizaciones, es comprensible que se le ha dado un mayor peso a los procesos de formación ya que son el parte aguas central de las estrategias de inclusión al mercado de las empresas.

Los procesos de formación dentro de las organizaciones de trabajo siempre han estado presentes, con el paso del tiempo han tenido un gran auge debido a que el hombre a la par ha ido evolucionando y así entendido que el valor del conocimiento es fundamental para que logre alcanzar cualquier meta, y en este caso para constituirse una organización que este en sintonía con las necesidades que el contexto le requiere y con el capital humano logre satisfacerlas.

Capítulo III. El modelo educativo basado en el enfoque por competencias.

Como ya lo hemos mencionado el creciente cambio global ha dado pie a la reestructuración de diferentes métodos de gestionar los procesos dentro de la organización, tal es el caso de la gestión de la formación dentro de las organizaciones que ha implementado un viejo concepto que ha servido para adaptarse a las necesidades de competitividad actuales: el enfoque basado en competencias.

Es por eso que en este tercer capítulo se identifica el nuevo enfoque por competencias que ha tenido un gran auge en los últimos años, estableciendo su concepto y la importancia que tienen las competencias laborales en el ámbito empresarial para dar un giro a los procesos de capacitación tradicionales.

3.1 Concepto de competencia

El modelo educativo basado en el enfoque por competencias ha sido criticado por diferentes corrientes tachándolo de tecnicista y con una profunda ausencia de saberes teóricos y reflexivos, sin embargo si nos adentramos en el tema hemos de darnos cuenta que esta formación pretende desarrollar en el individuo la capacidad para mejorar sus limitaciones, y los forma para aplicar sus conocimientos en un entorno real.

Los orígenes de la capacitación con enfoque basado en competencias se encuentran en los años veinte, aunque este movimiento resurge con mayor peso en los años setenta, en ésta época surgen uno de los pioneros del tema; David McClelland quién argumentó que se debían buscar nuevos métodos además de los exámenes tradicionales para garantizar el desempeño en el trabajo.

Sin embargo en México el término competencia resurge a mediados de los años noventa impulsado por el propio gobierno a través del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral) quien es el organismo encargado de certificar a los individuos en los distintos ámbitos de trabajo que desarrollen.

A continuación se hará una comparación entre los diversos tipos de definiciones que encontramos para este enfoque.

El término competencias se ha convertido en parte de la jerga común del ámbito organizacional para designar a un conjunto de factores asociados al desempeño de los individuos dentro de su ámbito laboral.

David McClelland es el propulsor del concepto de competencia y analiza la motivación humana la cual es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Con base en las diferentes investigaciones que realizó, encontró que para predecir con mayor eficacia el rendimiento era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes realizan sus tareas con éxito con las de aquellas que no cumplen con los estándares previstos.

De esta manera asocia el término competencias a la manera de evaluar aquello que establece resultados óptimos en el trabajo y no solo aquello que describen las características cualitativas de un individuo que pueden ser desarrolladas para realizar sus tareas.

La formación basada en competencias integra tres tipos de saberes: el saber (conocer), el saber ser y el saber hacer. El saber ser, comprende las actitudes necesarias para tener desempeños idóneos, el saber (conocer), está conformado por información específica e instrumentos cognitivos y el saber hacer, constituye el conjunto de procedimientos necesarios para el desempeño de una determinada actividad. Las competencias son procesos complejos que fusionan el saber hacer en contexto, con el saber ser dentro de la actuación y el

saber conocer la propia disciplina en el marco de la construcción de conocimientos significativos⁴⁶

Por su parte Benavides cita a Boyatzis definiéndolas como “las características fundamentales de una persona, éstas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona”⁴⁷.

Carlos Cullen dice que:

Las competencias son complejas capacidades integradas, en diversos grados, que la educación debe formar en los individuos para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal, sabiendo ver, hacer, actuar, y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas y haciéndose cargo de las decisiones tomadas.⁴⁸

Ernst & Young en Alles definen la competencia como “la característica de una persona ya sea innata o adquirida, que esta relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”⁴⁹.

Si entendemos por competencia la capacidad, aptitud y conocimientos profundos que caracterizan a cada trabajador para desempeñar una función en el trabajo, estos conocimientos llegan a ser determinantes y de ello dependerá el grado de eficiencia que alcance el individuo.

En definitiva estas conceptualizaciones tienen ciertas características en común que conforman la propia definición que en seguida se construirá. En el entendido de que las competencias son capacidades de los individuos que deben desarrollarse y le permiten resolver situaciones complejas, éstas hacen referencia a una formación integral del sujeto compuestas por diversas áreas:

⁴⁶ ARÁMBULA Meraz, Mario. “La formación basada en competencias”. En: *Servicio Profesional de Carrera*, p. 158.

⁴⁷ BENAVIDES Espíndola, Olga. *Competencias y competitividad diseño para organizaciones Latinoamericanas*. p. 145

⁴⁸ CULLEN, Carlos. “El debate epistemológico a fin de siglo y su incidencia en la determinación de las competencias científico tecnológicas en los diferentes niveles de la educación formal”. En: *Novedades educativas*. p. 35

⁴⁹ ALLES, M. *Gestión por competencias el diccionario*. p. 59. *Apud*. Ernst & Young, 1998.

cognoscitiva (saber), psicomotora (saber hacer, aptitudes) y afectiva (saber ser, actitudes y valores).

Para enriquecer y lograr una mejor comprensión de las diferentes acepciones existentes sobre competencias es necesario realizar una acotación sobre las diferentes corrientes de pensamiento que las incluyen⁵⁰:

- a) Conductista: Procedente de Estados Unidos, de la escuela de Harvard. Concibe a las competencias como: *características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior*. Su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos (premios / castigos) pretendiendo reforzar las competencias seleccionadas. Su aporte está constituido por las relaciones genéricas.

El análisis conductista parte de los resultados esperados por parte de trabajador y define el puesto en términos de las características de dichas personas.

El desempeño efectivo es un elemento central de la competencia y se define a su vez como resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización. La competencia sobre todo es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que ésta puede hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace. En este sentido, se parte de considerar los atributos de los empleados exitosos y se realizan entrevistas sobre su comportamiento en determinados momentos críticos.

- b) Funcionalista: Su origen viene de Inglaterra, y se define a las competencias a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema – resultado – solución, como *la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso*.

⁵⁰ BENAVIDES, *op. cit.* p. 138.

La teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista y fue aplicada para fundamentar el sistema de competencias laborales en Inglaterra. Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales. La misma es empleada para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva.

- c) Constructivista: Nace en Francia, facilita la construcción de competencias ocupacionales dando la misma importancia a las personas, a sus objetivos y a sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal. Su aporte es metodológico, considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos.

El principal exponente de esta corriente es Bertrand Shwarz, de Francia. El concepto *constructivista* alude a que aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación.⁵¹

Este modelo rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado, y por el otro, la aplicación de una estrategia de capacitación. Construye la competencia no solo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

A diferencia de los enfoque conductistas, que toman como referencia para la definición de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien de organizaciones de alto desempeño, la preocupación del enfoque más que metodología es una visión Constructivista incluye en el análisis, a propósito, a las personas de menor nivel educativo para:

⁵¹ MERTENS, Leonard. *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. p. 95 apud. Schwartz, 1995.

- Incluirlos dentro del procesos de formación y de esta manera motivarlos, y hacerlos participes del proceso de formación a razón de identificar sus necesidades de capacitación.
- La confrontación y el conocimiento permanente de los puntos de vista de los trabajadores en cuanto a sus tareas, capacitación, contenidos y necesidades de aprendizaje dentro de su puesto laboral.
- La asignación de responsabilidades y su orientación en cuanto al manejo de éstas para su óptimo desempeño y cuidadoso manejo ocupacional a fin de disminuir las deficiencias en la ejecución de tareas

De esta manera es pertinente precisar que el modelo educativo basado en el enfoque por competencias tiene como finalidad el formar individuos capaces de hacer elecciones, tomar iniciativas, resolver problemas, asumir responsabilidades, y poner en práctica todos los saberes adquiridos.

3.2 Tipos de competencias

Después de realizar una breve descripción de los significados que se le han dado al concepto de competencias, corresponde hacer una clasificación de las distintas modalidades de competencias que existen y a que hacen referencia.

Según Leonard Mertens⁵² las competencias se pueden clasificar de la siguiente forma:

- a) Competencia Genéricas: Referentes a los desempeños propios de diferentes ámbitos de ocupación. Se refiere a competencias transversales, es decir que son transferibles a una variedad de tareas.

⁵² *Ibíd.* p. 61

- b) Competencias Específicas: Relacionados con los aspectos técnicos directamente relacionados con una ocupación específica sin ser transferibles a otra fácilmente.
- c) Competencias Básicas: Adquiridas en la formación básica y permiten el ingreso al trabajo, como: lectura, escritura, matemáticas, etc.

Por su parte G. Bunk⁵³ las clasifica de la siguiente manera:

- a) Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- b) Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- c) Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- d) Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Dentro de lo que nos atañe en el marco de este trabajo profundizar son las competencias relacionadas con las actividades propias del ámbito laboral, en este sentido la clasificación que más se adecua al contexto del trabajo es la de Mertens.

⁵³ BUNK, G. "La transmisión de competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA". En: *Revista Europea de Formación Profesional*. p. 10.

Dentro de esta clasificación es necesario rescatar que las diferentes clasificaciones se usan de conformidad con los objetivos que plantea la organización.

Sin embargo no podemos dejar de lado a Barnett⁵⁴ quien presenta su propia clasificación de competencia misma que cumple con las características necesarias para ser implementadas en los programas de capacitación de las organizaciones:

- Competencia Operacional: Ésta se refiere al *saber cómo*; pragmático, orientado a los resultados, preocupado por la transferibilidad de los procedimientos, basada en la experiencia, estratégico económico, organizacional y orientado a una mejor eficacia práctica.
- Competencia Académica: Ésta se refiere a el *saber qué*; disciplinario, proposicional, que busca la verdad y cognitivo. En general estas características no se dan dentro de las universidades corporativas a excepción del aprendizaje autodirigido y la planificación estratégica.

Se ha dado gran relevancia a los programas educativos basados en competencias, mediante los cuales se busca la intersección de “varios conjuntos de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes necesarios para el desempeño óptimo en una ocupación o función productiva determinada”.⁵⁵

En México, debido a la gran demanda de las corporaciones por obtener resultados inmediatos de los trabajadores, el proceso de capacitación se ha visto modificado adoptando el enfoque basado en competencias, mismo que se ha incluido en los niveles medio superior y superior de la enseñanza, con ésto se pretende brindar a los alumnos herramientas que los preparen para su futuro laboral.

⁵⁴ BARNETT, Ronald. *Los límites de la competencia*. p. 57.

⁵⁵ IBARRA, A. *Formación basada en competencia laboral*. (Marzo, 2010.) En: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/index.htm>.

Los estándares basados en las normas técnicas de competencia laboral son instrumentos que definen la competencia en términos del conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que se requieren para el desempeño de una función productiva a partir de lo que el cliente espera en cuanto a calidad.

La determinación de las normas la hacen los mismos trabajadores y empresarios en lo que se denomina comités de normalización, ya que estos son los actores protagónicos del marco productivo, son quienes tienen un mejor conocimiento del proceso de producción, y de las necesidades y capacidades que dicho proceso requiere.

El organismo más importante en México que se hace cargo del proceso de determinación de los estándares para la creación de las normas técnicas de competencias laborales es el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) quien aprueba la norma para ésta tenga validez nacional y sean reconocidas y aceptadas por las organizaciones dentro del mercado laboral.

3.3 Las competencias laborales, un enfoque para la capacitación actual.

Las competencias laborales son un movimiento internacional, del que México es parte, en donde varias naciones buscan certificar y formar a su capital humano, valorando su experiencia práctica, así como impulsar la educación permanente.

La necesidad de cambiar los viejos procedimientos de capacitación, surge en primer lugar, incitada por los cambios existentes en la economía mundial. En segundo lugar, las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible, que, a su vez, requieran esquemas de organización flexible y abierta a los cambios del entorno global.

En tercer lugar se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo, ya que nos encontramos en un entorno cambiante que debe adaptarse fácilmente a las necesidades que se presentan, además de que se pretende que el individuo logre aportar cada vez más sus capacidades al proceso de producción y logre resolver problemas que obstaculicen el incremento de calidad y la productividad de la empresa.

En esta nueva transformación de las organizaciones por adentrarse al sistema del nuevo mercado, se ha visto la necesidad de adaptarse a los nuevos procesos tecnológicos, organizacionales, y competitivos que se han venido dando, por tanto el capital humano se ha convertido en el principal recurso que tiene la empresa para desarrollar las competencias necesarias y sobresalir en el mercado internacional.

En este sentido se le ha dado un especial énfasis en la capacitación por competencias laborales mismas que son la herramienta principal para lograr una nueva estructuración de la capacitación y permite que ésta se adapte de manera real a las necesidades de la empresa.

Las competencias laborales se definen como “la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en el requerimiento de calidad esperada por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer”.⁵⁶

Urdaneta Ballén la concibe como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Es el conjunto de conocimientos, aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad necesarios para ejecutar con éxito una responsabilidad”⁵⁷

⁵⁶ MERTENS, *op. cit.* p. 14

⁵⁷ URDANETA Ballén, Orlando. *Psicología organizacional.* p. 206.

Finalmente Benavides explica que “se entiende por competencia laboral o gerencial el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente”.⁵⁸

Es decir que la competencia laboral es la capacidad demostrada por un individuo para la resolución de problemas, realización de actividades y son procesos adaptables a las condiciones del ámbito laboral.

Mertens distingue dos enfoques acerca de la competencia laboral para hacer una aproximación conceptual⁵⁹:

- a) Enfoque estructural: Al definir el modelo por competencias como “formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo”, se plantean dos facetas en esta conceptualización, la primera es la enumeración de un conjunto de atributos de la persona, lo cual hace referencia a una formación integral. La segunda faceta es la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido.

Por tanto la aplicación de la competencia es la capacidad de articulación entre las características personales con los determinantes del desarrollo de la organización. El objetivo principal de la empresa es suprimir la distancia existente entre competencia y desarrollo efectivo. En este sentido la competencia laboral es la capacidad demostrada por el individuo para lograr un resultado efectivo dentro del marco de los objetivos de la organización.

- b) Enfoque dinámico: Parte del contexto de la evolución del mercado en que se desenvuelven las organizaciones, pero no por esto es excluyente

⁵⁸ BENAVIDES, *op. cit.* p. 139.

⁵⁹ Cfr. MERTENS, *op. cit.* pp. 8- 30.

del enfoque estructural sino que paralelo a éste resulta indispensable para la eficacia de las competencias laborales.

La evolución del mercado se caracteriza por cuatro fenómenos que se presentan de manera simultánea:

- El primero es la mayor complejidad: es decir los cambios dentro de los parámetros bajo los cuales se ofrecen los productos y servicios.
- El segundo es la tendencia hacia la apertura del mercado: esto hace referencia al surgimiento de una mayor variedad de opciones en el mismo segmento del mercado y al mismo tiempo la posibilidad de acceso a mucho más mercados que antes.
- El tercero es el mayor dinamismo de los mercados: esto debido a la creciente movilidad de productos dentro del mercado, además del uso de las nuevas tecnologías como herramientas de innovación y procesos.
- El cuarto y último se trata de la mayor exigencia en los niveles de parámetros bajo los cuales opera el mercado: las empresas tienen que competir frente una mayor cantidad de competidores que antes.

Estos cuatro fenómenos plantean a la organización dos posibilidades de estrategia empresarial: la primera seguir con la tendencia global del mercado incorporando los elementos de las cuatro dimensiones antes mencionadas a su estrategia de mercado y producción, y la segunda intentar diferenciarse en el mercado introduciendo en las cuatro dimensiones aspectos que lo hagan único en comparación con las demás.

En general, estos dos enfoques plantean las características esenciales que deben cubrir las competencias laborales para ser útiles a la organización y resaltando la prioridad de formar en los empleados capacidades, y no solo establecer que son calificados para desempeñar las funciones laborales que le

corresponden ya que al formar y desarrollar sus capacidades el individuo es capaz de obtener resultados efectivos para la empresa.

En el marco de lo mencionado anteriormente, es relevante profundizar en la marcada diferencia entre cualificación no es cualificación y competencia.

Por cualificación se entiende el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación / formación.⁶⁰

Esto puede ser traducido como una capacidad potencial que no necesariamente ha sido desarrollada por el individuo y le permite obtener resultados óptimos en una tarea.

Por su parte la competencia es la capacidad real que tiene desarrollada y le permite obtener resultados significativos dentro de sus tareas. Para identificar las competencias requeridas dentro de un puesto de trabajo, se parte de los objetivos que tiene planteados las organizaciones, ya que la ésta es un sistema compuesto por diferentes partes que a su vez requiere de distintas tareas para lograr sus metas.

El enfoque de capacitación por competencias laborales se ha convertido en el nuevo modelo estratégico de las organizaciones para enfrentar los diferentes cambios globales que se han venido dando desde hace la década de los años ochenta.

Las competencias laborales se componen por diferentes dimensiones para su aplicación mismas que se enlistan a continuación⁶¹:

- Identificación de competencias: es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que son necesarias para cumplir con dicha actividad con un alto nivel de

⁶⁰ MERTENS, *op. cit.* p. 12

⁶¹ URDANETA, *op. cit.* p. 214.

desempeño. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo.

- Normalización de competencias: una vez identificadas las competencias, se organizan sistemas normalizados y se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común se convierta en una norma, es decir un referente válido para las instituciones, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento, creado y formalizado institucionalmente normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel que se haya acordado.
- Formación basada en competencias: la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. En este sentido es importante resaltar que además de la utilización de normas como referente de programas de competencias las estrategias pedagógicas deben ser más flexibles en cuanto a los métodos tradicionales empleados.
- Certificación de competencias: es el reconocimiento oficial acerca de la competencia demostrada de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada y la cual es válida por un certificado; esto implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias.

La competencia laboral es un instrumento que proporciona información al mercado laboral o a los empleadores de lo que el individuo es capaz de hacer, además le da mayor reconocimiento a las capacidades de los trabajadores y asegura la calidad de su desempeño laboral, ya que esta basada en estándares reconocidos por el sector productivo.

Una de las principales metas de las competencias laborales es ayudar a traspasar las barreras que han impedido que las organizaciones dinamizaran la capacitación de su personal. Ya que a pesar de ser una estrategia competitiva

comprobada internacionalmente la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. En parte, esto es debido a los problemas que las empresas afrontan para dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, y por otro lado en la falta de inversión en programas de capacitación adecuados para los recursos humanos existentes en la organización, puesto que se teme no exista una remuneración a este proceso.

3.4 La gestión por competencias, un recurso para la creación del capital humano.

Finalmente, después de haber hecho un análisis sobre el concepto de competencias laborales y su utilidad dentro del proceso de capacitación en las organizaciones es importante rescatar el nuevo modelo de gestión por competencias que es el motor de desarrollo de capital humano dentro de la empresa.

El modelo empresarial de gestión por competencias tuvo su origen en las teorías organizacionales clásicas y científicas, incorporando y modificando a través de las últimas teorías de la gestión. Este desarrollo puede ser claramente designado como el "darwinismo de gestión", porque consiste en cambios constantes, para una mayor eficacia, ya que las estrategias de gestión están orientadas hacia la máxima productividad, en la producción en masa y economías de escala.

En el nuevo entorno de transformaciones constantes la capacidad de cambio de las organizaciones es el factor clave para éxito en sus objetivos y propósitos tanto en el corto y largo plazo.

La capacidad de adaptación de las organizaciones depende en gran medida de su cultura organizacional, misma que permite o reduce la resistencia al cambio de los empleados. Aunque es importante establecer que esta resistencia es un proceso común de los individuos mismo que puede erradicarse con una

formación adecuada. Las razones por las cuales existe esta resistencia son las siguientes⁶²:

- a. Se perciben consecuencias negativas como resultado de cambio.
- b. Temor a trabajar más de otro modo.
- c. Modificar los hábitos genera confusión.
- d. Comunicación incorrecta del cambio y sus consecuencias.
- e. El cambio organizacional debe gestionarse globalmente.

La adecuada gestión de la formación en las organizaciones es la herramienta más eficaz para que desaparezcan todos estos obstáculos que causan la resistencia al cambio, al generar una cultura organizacional pertinente los trabajadores se sienten en un clima de confianza y son capaces de adaptarse al cambio de una manera sencilla.

La gestión por competencias es la estrategia organizacional actual que ha permitido que los procesos dentro de las organizaciones se vean favorecidos ya que fomentan competencias que son transversales, es decir, pueden ser aplicadas a diferentes operaciones de trabajo además de optimizar tareas específicas de distintos puestos de trabajo.

El modelo por competencias dentro de la capacitación parte del aseguramiento de que los conocimientos, habilidades, y actitudes recaen directamente sobre el avance efectivo de la organización debido a que es necesario llevar a cabo un proceso sistemático y con metodologías pedagógicas adecuadas para obtener mejores resultados. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”⁶³

De esta manera, la inversión centrada en las personas, representa una clave para el éxito corporativo, ya que promete contar con personal talentoso y sobre todo de poder conservarlo. Para las organizaciones actuales la capacitación

⁶² Cfr. PINEDA, Pilar. *Gestión de la formación en las organizaciones*. p. 17 - 18

⁶³ MERTENS, *op. cit.* p. 13.

basada en competencias se ha convertido en la solución a su estrategia competitiva.

Las empresas más avanzadas están incorporando la gestión por competencias a su bagaje de métodos de gestión. En general, el procedimiento comienza por enumerar las competencias esenciales para la empresa, las que son indispensables para alcanzar sus objetivos y orientar la política de recursos humanos de modo que se garantice que las personas que ocupan los puestos de trabajo dispongan de las competencias necesarias para desempeñarlos⁶⁴.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

La gestión por competencias permite crear y fomentar una nueva cultura laboral en donde los mismos trabajadores asuman sus responsabilidades de manera creativa y reflexiona sistemáticamente sobre su aprendizaje; guía y estimula el aprendizaje del personal en las empresas, convirtiéndose así en un instrumento que impulsa y administra la innovación como base de la productividad.

De igual manera este método permite evaluar los conocimientos y habilidades de un individuo para desempeñar su ocupación laboral, permite transferir estas competencias a diversos contextos de trabajo así como resolver problemas y obtener resultados.

Todo esto permite que por un lado se definan las competencias necesarias para una función específica dentro de la organización, y por otro que el personal se reubique con mayor facilidad de acuerdo con sus expectativas en el mercado de trabajo cuando así lo desee o cuando la situación de la empresa lo requiera.

⁶⁴ PINEDA, Pilar. *Gestión de la formación en las organizaciones*. p. 15.

El propósito del movimiento de la competencia laboral es dar respuesta a la necesidad de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes, bajo un enfoque que permita la adaptación a las nuevas circunstancias que van apareciendo⁶⁵.

De esta manera las organizaciones modernas deberán buscar un cambio de actitud en sus trabajadores, crear una nueva cultura laboral y fomentar la adaptación al cambio constante al que se enfrenta, todo esto será propiciado mediante la capacitación que actualmente utiliza una nueva estrategia que es el modelo de gestión por competencias.

La clave del éxito de las organizaciones es entonces una resignificación del proceso de formación que llevan a cabo, no son solo cursos aislados que brindan a los empleados por cumplir con la normatividad establecida sino el crear programas de capacitación que cubran las necesidades de la empresa y genere las competencias pertinentes para el avance efectivo tanto del individuo como de la misma organización.

En el marco de lo anterior el rol del profesional de la pedagogía resalta significativamente para colaborar en el diseño e implementación de la currícula por competencias, identificar cuáles competencias se necesitan para cada puesto de trabajo, evaluar los programas implantados y realizar la capacitación adecuada para generar estas competencias.

⁶⁵MERTENS, *op. cit.* p. 34

Capítulo IV. Universidades Corporativas: La nueva estrategia para la competitividad.

En este cuarto capítulo se abre paso al análisis del surgimiento de la universidad corporativa misma que es el resultado de las tendencias actuales que dan respuesta a las nuevas estrategias competitivas y que son una nueva opción de gestionar los procesos de formación dentro de las organizaciones.

Como se ha mencionado anteriormente las crecientes transformaciones globales han propiciado una resignificación de los procesos de capacitación dentro de las organizaciones dando mayor peso al capital humano existente en las empresas utilizando el modelo por competencias para desarrollar ventajas competitivas dentro del mercado.

De esta manera, las organizaciones han creado sus propios centros de formación para cubrir su necesidad de fuerza de trabajo y fomentar su propia cultura laboral, con el paso del tiempo se han ido mejorando su metodología y recursos, incluyendo hoy en día el uso de nuevas tecnologías para reducir costos de infraestructura y reducir tiempos a sus empleados.

Estos centros de formación, llamados universidades corporativas proporcionan a los empleados la capacitación laboral que requiere además de gestionar el conocimiento interno de la propia organización. De esta forma, los empleados de la organización pueden ver cubiertos todos sus requerimientos formativos en la universidad de la empresa. Mientras que la empresa aprovecha esta oportunidad para poder formar en los empleados sus propios valores, filosofía y cultura corporativa.

4.1 El surgimiento de la universidad corporativa

La universidad corporativa surge como respuesta a la necesidad de las empresas por crear un modelo formal de aprendizaje en el que los empleados lograrán adquirir las habilidades necesarias para realizar todas las tareas laborales que tenían a su cargo.

Este tipo de centros se popularizaron con la revolución industrial dado que se necesitaba formar mano de obra calificada para operar la nueva maquinaria existente en las fabricas y en ese entonces no era un requerimiento prioritario obtener un título o grado académico las empresas decidieron ofrecer programas de capacitación especializada a sus empleados. El termino de universidad corporativa aun no figuraba dentro de este ámbito sin embargo este fue el parte aguas de su creación.

“Una de las primeras empresas en establecer su propio centro de formación es General Motors”⁶⁶, en 1919 se constituye la Escuela de oficios de automóviles para capacitar al personal de ingeniería y gestión, misma que en el año de 1923 cambió su nombre por el de Instituto de Tecnología de Flint, debido al gran éxito que tuvo la corporación de General Motors se provee su ayuda financiera ahora llamándola General Motors Institute y que empezó a operar para sus propios empleados, es así como surge la primer universidad corporativa en Estados Unidos.

Sin embargo es hasta el año de 1963 que surge la *Hamburger University de McDonald's* la cual abre una nueva era para la expansión de estos centro de formación primero en Norteamérica esparciéndose poco después por la mayoría del globo.

Para 1988 este fenómeno se expandía rápidamente por el globo y en Alemania Daimler Benz establecía la primera universidad corporativa en este país. Por su parte Francia se unía a esta práctica con la empresa la France Telecom University y en Canada Sierra Systems lanzó su universidad corporativa de manera virtual para el uso de sus empleados.

Asia no se quedó atrás y en 1994 en China, Motorola crea la Motorola University impulsada por la necesidad de mantener su competitividad en el mercado con el uso de las nuevas tecnologías.

⁶⁶ Cfr. BRANCO, Alessandra. *O Perfil das Universidades Corporativas no Brasil Corporate Universities Profile in Brazil*. (Mayo, 2010.) En: www.scielo.org.mx.

Periódicamente se realizan congresos en diferentes partes del mundo para reunir a los representantes de estas universidades en donde se pretende compartir sus experiencias y crear lazos de colaboración entre corporaciones.

Actualmente, es casi imposible no encontrar alguna universidad corporativa que utilice como herramienta el internet para establecer plataformas en línea y le sea más fácil realizar su proceso de formación alrededor del globo.

Es pertinente establecer que aunque el surgimiento de estas universidades corporativas se ha ido incrementando notablemente con los años, no todas cuentan con programas de calidad o con las características que debe tener una universidad corporativa.

En relación con lo anterior Meister señala que:

El objetivo ha sido inculcar en toda la cadena la idea de la visión de calidad de la compañía, así como la pasión por aprender continuamente, de manera que el aprendizaje llegue a formar parte del trabajo de cada persona, bien ante un terminal de ordenador, trabajando con un equipo de proveedores, en foros de clientes o en solitario, mediante un libro de trabajo o cintas de audio o video que se siga al propio ritmo de cada cual. La insistencia en promover un espíritu de aprendizaje continuo durante toda la vida es lo que diferencia a las Corporate Quality Universities de las aulas corporativas tradicionales de la pasada década.⁶⁷

Esto conlleva marcar una diferencia significativa entre la capacitación tradicional que se da en las organizaciones y las universidades corporativas. Los departamentos de capacitación que se encuentran dentro de las empresas como lo vimos anteriormente encargados de proporcionar programas de formación al sujeto, siempre relacionada con el contexto laboral en el que se desarrolle, y que este acorde a las necesidades de la organización. Mientras que las universidades corporativas tiene responsabilidades mayores como son el **desarrollo** de las personas y el crecimiento de las capacidades de la organización.

⁶⁷ MEISTER, Jeanne. *Corporate Quality Universities. Lessons in building a world – class work force.* p. 27

Es entonces oportuno definir qué es exactamente una universidad corporativa. Peter Jarvis la define como “un concepto estratégico que agrupa aquellas instituciones creadas para formar y educar a los empleados y personal en general de la empresa con objeto de cumplir los objetivos de la corporación; son sistemas de enseñanza y aprendizaje más que universidades en el sentido tradicional”.⁶⁸

Por su parte Jeanne Meister la define como “un centro estratégico para la capacitación de los empleados, como proveedores y clientes para poder alinear los objetivos estratégicos organizacionales, con los intereses de los educandos”⁶⁹

Mark Allen define éste tipo de centro como “una entidad educacional que se utiliza como herramienta estratégica diseñada para asistir a la organización en el logro de su misión mediante la realización de actividades que cultivan el aprendizaje organizacional, el conocimientos y la sabiduría”⁷⁰.

Después de estas conceptualizaciones podemos entender que la universidad corporativa pretende colaborar con la organización para:

- a) En primer lugar fomentar el desarrollo personal de los empleados proporcionando programas de formación que le son útiles tanto para sus trabajos operativos dentro de la empresa (programas de actualización, inducción y optimización de tareas laborales) como para su aprovechamiento académico (maestrías, diplomados, especialidades, etc.).

⁶⁸ JARVIS, Peter. *Universidades Corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global*, p. 129.

⁶⁹ OJEDA Saavedra, Amacio. *Universidades Corporativas para empresas grandes y chicas*. (Marzo, 2010.) En: www.learningreview.com.

⁷⁰ ALLEN, Mark. *The next generation of corporate universities*. p. 4.

Allen identificó cuatro niveles de actividades que se dan en las universidades corporativas:⁷¹

- Adiestramiento, centrado en las habilidades para tareas específicas,
 - Formación y el desarrollo de ejecutivos, que se refiere a la educación diseñada para modificar partes del ejecutivo central y su comportamiento,
 - Los cursos ofrecidos para obtener créditos académicos en que los créditos se pueden transferir en alianzas entre universidades tradicionales con empresas
 - Cursos que conducen un grado académico, en el que las universidades deben ofrecer los reconocimientos validados para las empresas.
- b) En segundo lugar proporcionar una cultura laboral homogénea a todos los individuos que colaboran dentro de la empresa (gerentes, obreros, directivos), ya sea que se encuentren en el mismo sitio laboral geográfico o estén esparcidos en diferentes sucursales de la organización alrededor del globo.

Las acciones que se realizan dentro de la universidad corporativa deben atender a los fines propios de la organización y las estrategias que se utilizan para realizar esos fines.

- c) Establecer una transformación del departamento de capacitación de las organizaciones, para concebirse como un centro de aprendizaje continuo que beneficie a los fines de la organización y gestione la generación de capital humano dentro de la empresa.

Además del cambio de la misma área de capacitación los programas utilizados dentro de la universidad corporativa generalmente debe responder al modelo por competencias que es el que ha tenido mayor auge por su pertinencia en el contexto en que nos desarrollamos.

⁷¹ ALLEN, Mark. *The corporate university handbook: designing, managing, and growing a succesful program*. p. 4.

De igual manera se debe establecer una clara distinción entre los departamentos de capacitación tradicionales y el uso de las universidades corporativas. Meister responde a esta diferenciación de la siguiente manera:

Los departamentos de capacitación tienden a ofrecer una formación conservadora, fragmentada y descentralizada, diseñada para servir a una amplia audiencia con una serie de programas de inscripción abierta. Una universidad corporativa, en cambio, reúne todo el aprendizaje en una organización mediante la gestión de la educación como un proyecto empresarial.⁷²

La universidad corporativa proporciona un aprendizaje continuo y estratégico para cada área dentro de la organización así como para cubrir las necesidades totales de capacitación de toda la organización generando competencias útiles para el desempeño general de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro comparativo para ilustrar éstas diferencias⁷³.

| | Departamento de capacitación | Universidad Corporativa. |
|-------------|---|---|
| Acceso | Acceso limitado (usualmente clases en el aula) en tiempos específicos. | Puede acceder cualquiera en cualquier momento. |
| Población | Limitado a cierta población. | Es flexible a todo tipo de población. |
| Contenidos | Perfeccionamiento técnico o habilidades de negocio | Perfeccionamiento de competencias, con una amplia gama de aprendizajes disponibles en línea |
| Inscripción | Inscripción abierta, no existe un procesos de inscripción relacionado con | El proceso de inscripción se basa en el currículo que se requiere para |

⁷² MORRISON, J. L. *E-learning in the Corporate University: An Interview with Jeanne Meister*, (Mayo, 2010.) En: <http://ts.mivu.org/default.asp?show=article&id=888>.

⁷³ Cfr. GRENZZER, Jeffrey. *Developing and implementing corporate universities*. pp. 6 -7.

| | | |
|------------|---|---|
| | un currículo específico o que sea requerido con base en necesidades reales. | determinada área u operaciones específicas vía presencial o a distancia. |
| Enfoque | Tradicionalmente reactivo | En su mayoría proactivo |
| Frecuencia | Una sola vez, los eventos educativos programados en los horarios previstos. | Aprendizaje continuo, los eventos educativos pueden ser en cualquier momento. |
| Resultados | Para mejorar o desarrollar habilidades. | Aumentar la eficacia general de rendimiento. |

Tabla 2. Departamento de Capacitación vs. Universidad Corporativa.

La formación tradicional que existe en las organizaciones si bien sirve para terminar con las deficiencias que se pueden encontrar para los procesos de producción no es la única estrategia existente que se puede utilizar para mejorar el rendimiento de la organización.

Una organización puede utilizar su universidad corporativa para reestructurar su enfoque del aprendizaje para que sea proactivo, centralizado y dirigido, a una base de clientes específica, y estratégicamente ajustarla a las metas de la organización y objetivos.⁷⁴

Actualmente existen infinidad de métodos y herramientas que son útiles para facilitar la capacitación que se da en las corporaciones y que esta se convierta en un arma que permita tanto el desarrollo de los individuos que trabajan ahí como el de la misma organización.

⁷⁴ *Ibid.* p. 6.

4.2 La universidad corporativa como estrategia de desarrollo de capital humano en las organizaciones.

Las causas que llevaron a que las organizaciones hayan servido de plataforma de transformación formativa especializada, lo cual nos atañe estudiar como pedagogos, se explica por la conjunción de cuatro factores primordiales, que por su trascendencia se mencionaran a continuación:

- En primer lugar, la afirmación de que la clave efectiva de la competitividad en los mercados globalizados contemporáneos, se sitúa en la gestión de conocimiento dentro de las organizaciones, tomando como el capital primordial que asentara los procesos de producción; el capital humano.

De tal manera, que la estructuración de inventivas de capacitación laboral de las propias empresas es más que nada una estrategia de competitividad que tiene como finalidad la fortificación de los activos intangibles que regulan su estancia dentro de los mercados.

- En segundo lugar, la necesidad de contar con cuadros de especialistas para el desempeño de las funciones de los puestos de trabajo vigentes dentro de las organizaciones.

La organización corporativa actual desea obtener el logro de la calidad total, esto resulta imposible cuando los trabajadores no cuentan con las competencias necesarias para desempeñarse óptimamente dentro de la corporación y llegar a los objetivos señalados.

De ahí que, el enfoque utilizado para la capacitación laboral este regido por el modelo de competencias laborales en donde se responde a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral.

- El tercer factor recae en el marco de la revolución tecnológica al que se enfrenta tanto las organizaciones como la misma sociedad en los últimos

- El cuarto elemento es el proceso de globalización que ha venido a dar un giro en la gestión de los procesos dentro de las organizaciones y el estallido de la conformación de sucursales alrededor del globo. Lo cual implica la generación de estrategias formativas para el desempeño homogéneo en cada dependencia.

De tal forma que prioritariamente las universidades corporativas se han convertido en centros de formación que están sujetos a generar capital humano que sea capaz de cumplir con las tareas laborales que se requieren, y ayuden al logro del crecimiento de la empresa.

Por tal motivo es de vital importancia analizar los programas que se manejan dentro de estos centros y las características básicas que se necesitan para diferenciar las universidades corporativas que han surgido de manera espontánea sin fines específicos y solo con la ideología de que automáticamente al renombrar su departamento de capacitación tradicional logran introducirse en el mercado laboral, de la Universidad Corporativa de Calidad que define Meister como:

Una Universidad Corporativa de Calidad es un proceso donde todos los niveles de empleados, así como los principales clientes y proveedores están involucrados en continuo aprendizaje para perfeccionar su desempeño en el trabajo⁷⁵.

Así pues se establece que aunque un gran número de organizaciones en el mundo se ha unido a utilizar esta nueva estrategia competitiva no todas cumplen con las características que deben tener para cumplir su propósito.

⁷⁵ MEISTER, *op. cit.* p. 54

Principalmente las funciones de la universidad corporativa son las siguientes⁷⁶:

- Vincular la formación a las necesidades estratégicas del negocio
- Diseño del plan de estudios para incorporar las tres C:
 - La ciudadanía corporativa: conocer como opera la empresa, sus valores y visión
 - Marco contextual: conocer a los clientes de la empresa, a los competidores, sus prácticas y
 - Las competencias: conocer y practicar tanto las competencias arraigadas como las correspondientes a las nuevas tareas.
- Considerar el modelo de universidad para ser un proceso más que un lugar
- Capacitar toda la cadena de valor
- Reducir los tiempos de los ciclos

Dentro de lo mencionado anteriormente hay un punto que es muy importante para nuestro análisis y en el desarrollo de este trabajo; el diseño de los programas existentes dentro de la universidad corporativa, éstos en su mayoría responden al nuevo modelo por competencias que describimos anteriormente.

En este sentido Torres menciona que las corporaciones además de las competencias técnicas específicas que deben abarcar de acuerdo al ámbito de trabajo que desarrollen, tienen interés en forjar algunas competencias genéricas imprescindibles⁷⁷:

- Aprender a aprender. Competencia fundamental de cara a la sociedad del conocimiento.
- Comunicación y colaboración, elementos fundamentales para el trabajo en equipo.

⁷⁶ *Ibid.* p. 55

⁷⁷ TORRES, Juan Angel. *La universidad virtual. Educación para la Sociedad del Conocimiento.* p. 138.

- Pensamiento creativo y solución de problemas. No se quiere alguien que solo sepa obedecer disciplinadamente, sino a alguien que asuma posiciones pro – activas y de innovación
- Cultura tecnológica, más allá del mero alfabetismo técnico, hacia el dominio del entorno informático computacional mediático que domina el tejido de la sociedad contemporánea, es decir, su plena inclusión en las avenidas de la Red.
- Cultura global de los negocios. Ya no se busca el empleado miope, sólo adecuado a los requerimientos de un departamento o función, sino alguien capaz de crecer indefinidamente.
- Desarrollo de liderazgo, que implica no sólo la capacidad de dirigir un equipo, sino la capacidad de potenciarlo, de hacerlo crecer en competencia y desarrollo humano.
- Autogestión del desarrollo profesional, es decir, control del destino profesional como resultado de procesos de formación permanente.

A partir del aprender a aprender, el hombre de la empresa del siglo XXI, tiene que ser una persona abierta al cambio, propensa a renunciar a viejos paradigmas que han perdido su vigencia y con capacidad para aceptar los nuevos; lo que hoy se está exigiendo es el ser capaz de renunciar a las culturas organizacionales obsoletas, y el generar, el consolidar y privilegiar la generación de nuevas culturas que sean armonizables con la dinámica del conocimiento contemporáneo.

La universidad corporativa se justifica pues, como una de las estrategias para enfrentar los retos que se plantean a las organizaciones que deseen sobrevivir exitosamente en el siglo XXI. Cada una de las anteriores es una competencia fundamental en el mundo organizacional, es por esto que el concepto central de una universidad corporativa que cumpla con la característica que la diferencia de las demás; la calidad, se debe convertir en un laboratorio de aprendizaje, y éste es el actor principal que figura en estos centros.

Los trabajadores que se forman en las universidades corporativas tienen que ser capaces de hacer y saber, dado que, en gran parte, la enseñanza de la teoría

abstracta ha desaparecido y el conocimiento práctico ocupa un lugar central en los currículos⁷⁸.

Los programas que se establecen dentro de las universidades corporativas están definidos por los fines de la organización, sus objetivos, y las tareas específicas basados en la práctica diaria del trabajador.

De tal forma que todo este conjunto de actividades y procesos permite generar el capital humano que la organización necesita para crecer y colocarse dentro de la competencia global.

4.3 El uso de las nuevas tecnologías para la creación de universidades corporativas

Como ya hemos indicado anteriormente el surgimiento de las universidades corporativas se ha dado dentro del contexto de la sociedad del conocimiento y la globalización lo que dio pie a la explosión del uso de las nuevas tecnologías, mismas que se han convertido en una herramienta para las corporaciones y en este caso han servido de plataforma para la creación de las universidades corporativas convirtiéndolas en universidades corporativas virtuales.

Principalmente este fenómeno responde a las necesidades del final del siglo XX y principios del XXI en materia de capacitación, la creciente expansión de las empresas por diferentes países ha provocado recurrir a alguna estrategia que permita eliminar las barreras geográficas y temporales, y tener medios para que los trabajadores tengan acceso a los programas de capacitación de la organización.

Esta nueva forma de relacionarse con el conocimiento y con el aprendizaje, ha invitado al cambio, que ha causado una reducción de la capacitación presencial conformando programas mixtos que conjuga el uso de internet, con el de las aulas tradicionales para reforzar los contenidos.

⁷⁸ JARVIS, *op. cit.* p. 137.

Las empresas contaban con los recursos y tenían, además, la necesidad; y de esta favorable yuxtaposición de recursos y necesidad, se deriva su voluntad, aplicada tenazmente en la práctica, para el desarrollo de proyectos de formación y capacitación de muy distinta índole.⁷⁹

La capacitación con base en la tecnología tiene un gran potencial, prueba de ello es que puede planear cursos a la medida de las necesidades de los que se quieren capacitar, de acuerdo a tiempos específicos, con tareas a desarrollar diariamente y por medio de transmisiones a múltiples locaciones de manera simultánea.

Es de esta manera que las corporaciones han optado por implementar el uso de las nuevas tecnologías dentro de sus universidades corporativas para hacer más eficaz su integración al mundo globalizado y que esto permita que sus estrategias de capacitación modernas se vean favorecidas por el rompimiento de espacios y tiempos.

En este modelo de capacitación laboral lo primero en cuestionar es la sincronía en el tiempo y en el espacio, que sugiere e implica la educación presencial o semipresencial, entendiéndose ésta como la necesidad de coincidir necesariamente en el mismo instante y/o en el mismo lugar. Para tratar de trascender las barreras del tiempo y espacio, se han utilizado diferentes metodologías como la radio, televisión, videoconferencias, correspondencia, entre otras, que en algunos casos han tenido éxito de acuerdo con los objetivos buscados.

El uso de plataformas en línea para las universidades corporativas ha causado grandes beneficios tanto para la corporación como para los propios trabajadores que la utilizan.

En primer lugar la reducción de costos en capacitación fue favorecida, ya que al contar con plataformas en línea y utilizar la educación a distancia las organizaciones pueden omitir los costos en de las aulas, equipo de

⁷⁹ TORRES, *op. cit.* p. 141.

instructores, coffee break, transporte para aquellos que vienen de sucursales fuera de la ciudad o país, etc. y sustituirlo por un coordinador que gestione el portal de la universidad corporativa virtual y algunas sesiones presenciales con motivo de reafirmar los contenidos en caso de ser necesario.

En segundo lugar la flexibilidad de tiempos, es más cómodo para los trabajadores organizar su tiempo para realizar las actividades que dicta los programas de capacitación en los que se involucra que tener que disponer de horarios cerrados en los que tenga que dejar de lado otras actividades.

El uso de las nuevas tecnologías en este nuevo ámbito de la capacitación resulta altamente generoso en cuanto a ventajas, sin embargo, es importante que al implementar este tipo de recursos se haga una detección minuciosa de necesidades y su aplicabilidad responda a una necesidad real de la corporación.

El conocimiento referente a las nuevas tecnologías y su posible aplicación a la capacitación, y en este caso a las universidades corporativas, es también una condición indispensable para todos aquellos que están involucrados en el proceso de innovación de los nuevos procesos de capacitación, ya que la falta del manejo de éstas o el uso por su simple novedad, sin valorar en forma objetiva sus repercusiones en el proceso de enseñanza aprendizaje, pueden conducir al fracaso en proceso de capacitación.

4.4 La universidad corporativa: ¿una opción de educación superior o una nueva estrategia de capacitación laboral?

Después de hacer un recorrido por este nuevo fenómeno que es el surgimiento de las universidades corporativas corresponde responder a un problema que ha traído consigo el crecimiento de estos centros de capacitación laboral, existen diversas posturas que argumentan que las universidades tradicionales se encuentran amenazadas y serán suplantadas por la universidad corporativa.

Las grandes empresas globales han creado sus propios centros de formación para cubrir su necesidad de fuerza de trabajo, con el paso del tiempo se han ido mejorando su metodología y recursos, incluyendo hoy en día el uso de nuevas tecnologías para reducir costos de infraestructura y reducir tiempos a sus empleados.

Si bien es cierto que la universidad corporativa ha implantando un sistema que responde a las demandas del actual contexto económico, y que las organizaciones se han visto altamente favorecidas con la creación de estos centros para generar el capital humano que necesita dentro de su organización, hay que hacer una clara diferenciación entre la universidad tradicional y la corporativa.

La universidad es el resultado de una sociedad que ha reconquistado la confianza en la autonomía del espíritu humano y, a su vez es el ingrediente necesario de un renacimiento en el que, primero produjo un ambiente y un método de investigar, enseñar o transmitir, y servir al hombre y la sociedad⁸⁰

Meister explica la razón de utilizar el término “universidad” corporativa de la siguiente forma:

Las compañías que han agrupado sus programas de aprendizaje y desarrollo en el modelo de universidad empresarial han llegado a la decisión que el enfoque de universidad evoca el tipo de expectativas que armoniza con sus objetivos. Querían contar con un plan estratégico que sistematizara su trabajo de capacitar, centralizara su diseño, desarrollo y administración; aplicara medidas consecuentemente; se convirtiera en un laboratorio de nuevos productos experimentando con nuevas formas para que los empleados aprendan y cosechen las eficiencias de costos de un modelo compartido de servicios de difusión de la educación. Lo que es más importante, deseaban que la metáfora de la universidad proporcionará la imagen para el gran intento de la iniciativa: prometer a los participantes y a sus patrocinadores que la universidad empresarial los prepara para el éxito en su trabajo actual y en su futura carrera profesional. La metáfora de la universidad es fácil de comprender y, de hecho, le da cierto prestigio al trabajo de capacitación empresarial, haciéndolo aparecer atractivo a los ojos de los empleados⁸¹

⁸⁰ BORRERO Cabal, Alfonso. *Idea e historia de la universidad medieval*, Asociación Colombiana de Universidades, p. 94.

⁸¹ MEISTER, Jeanne. *Universidades Empresariales como crear una fuerza laboral de clase mundial*. p. 33.

Sin embargo, la universidad corporativa no es una institución que tenga como objetivos la investigación por la investigación, la conservación y la divulgación del patrimonio cultural de la humanidad, el servicio a la sociedad y la formación de profesionales; podrá atender a algunos de estos objetivos, pero su esencia no radica en ellos.

He aquí una de las más importantes diferencias entre ambas; los objetivos de cada una responden a distintas demandas, esto es importante debido a que ambas deben ser contextualizadas de acuerdo a los fines que persiguen y a la población que atienden.

La universidad corporativa pretende ofrecer una educación continua que le sea útil tanto al sujeto como a las propias organizaciones en las tareas específicas que desarrollan, sin embargo cierta perspectiva de la universidad corporativa la denomina como la única que puede responder las nuevas demandas del mercado del aprendizaje.

Universidades corporativas hay muchas y diversas, y se están estableciendo para ocupar un lugar en el mercado del aprendizaje. Las universidades tradicionales no deben sorprenderse por este crecimiento, por que éste es otro indicador del éxito, de la empresa capitalista: siempre que se produce un vacío en el mercado, los proveedores procuran llenarlo⁸².

Esto nos lleva a una concepción puramente economicista de la educación, que no es compatible con la de este trabajo, sino que aquí se pretende rescatar la adecuada aplicación de estrategias de educación continua en diversos campos del ámbito laboral.

En cuanto al nivel de educación que imparten, no necesariamente se tienen que circunscribir al nivel superior de la educación; caben en ella lo técnico, lo tecnológico, lo universitario, la especialización y otros niveles más avanzados; al fin y al cabo el objetivo en ella no es la titulación, sino la efectividad.

⁸² JARVIS, *op. cit.* p. 135.

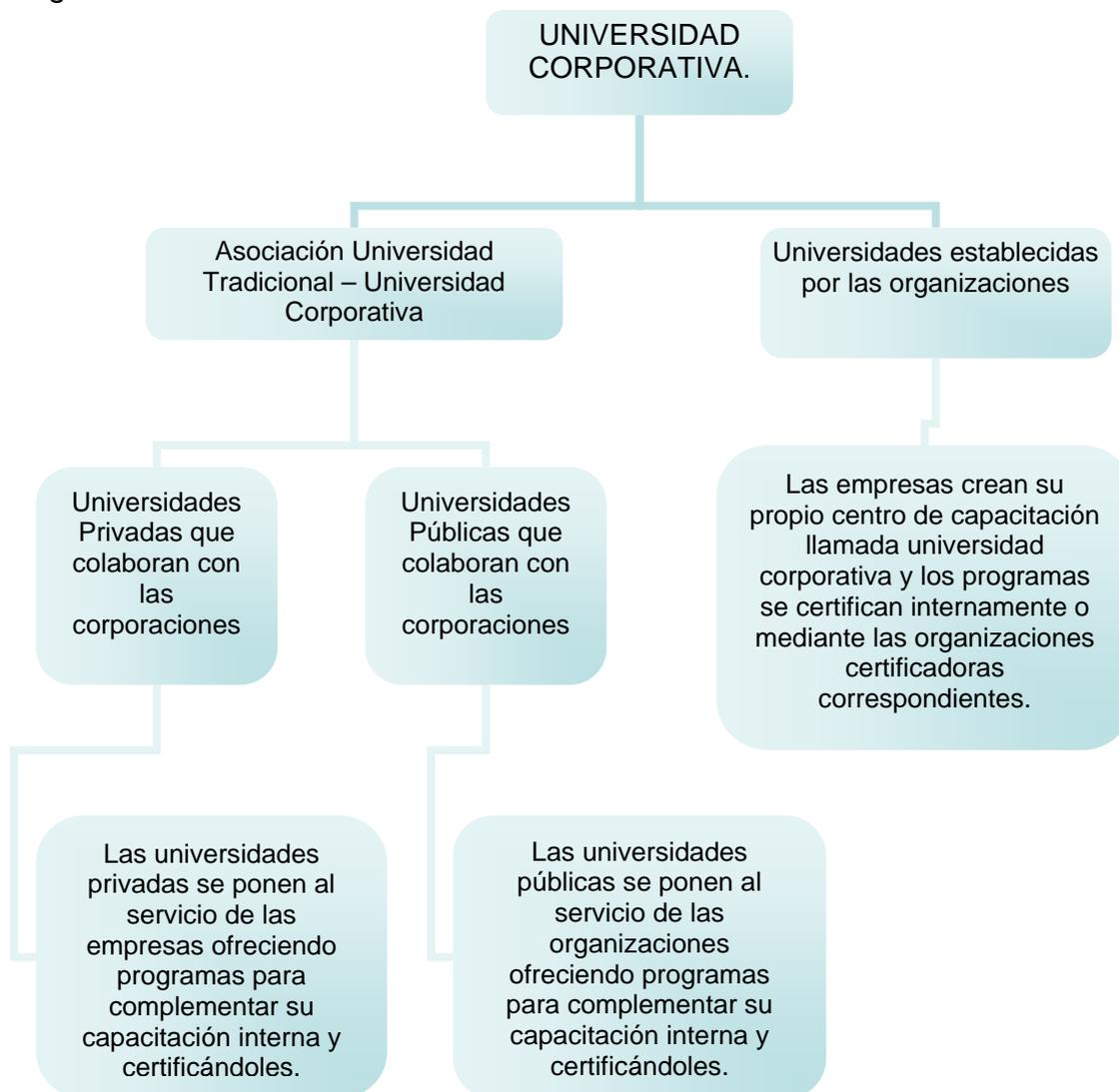
La educación superior produce su propia definición de conocimiento y la impone a la sociedad en la medida en que sus graduados desarrollan sus carreras y los resultados de sus investigaciones son adoptados de diversas formas. Sin embargo, esta idea no será totalmente aplicable ya que la sociedad moderna es capaz de generar y transmitir conocimientos técnicos fuera del campo académico. Los miles de científicos que trabajan para laboratorios de empresas son un ejemplo evidente. Las empresas a su vez, han desarrollado una serie de estructuras de capacitación y están buscando cada vez más el reconocimiento académico de esos saberes y capacidades. Esto significa que la universidad ya no ejerce el monopolio de la transmisión del conocimiento experto a la sociedad. Por otra parte, no solo el conocimiento se ha expandido a estructuras exteriores a la universidad, sino que la misma educación superior – en algún sentido – también se desarrolla fuera de ella.⁸³

La educación superior busca impulsar el desarrollo del Estado, no solo el mejoramiento de una corporación o de un mismo individuo para capacitarlo en alguna actividad laboral, si bien la educación en esta nueva era global ha ido perdiendo de vista su sentido prioritario, y se ha convertido en un producto mercantil que busca el desarrollo financiero, nuestra labor como pedagogos es impulsar nuevas reformas educativas que aunque busquen ubicar los métodos y la didáctica de la enseñanza en el actual contexto globalizado y competitivo en el que vivimos no deje de lado el sentido esencial que es formar integralmente al individuo para que aporte a una sociedad que está en progreso.

La capacitación ha figurado dentro de la empresa como un alto beneficio que le permitirá desarrollarse y crecer en el mercado, no por esto se pretende que la universidad tradicional se convierta en un centro de capacitación, es importante resaltar que la educación es un proceso que está presente en diversos ámbitos de la vida diaria, y la universidad corporativa es una nueva alternativa de gestionar estos procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones.

⁸³ BARNNET, *op. cit.* pp. 28 – 29.

Ahora cabe mencionar que existen diversos tipos de universidad corporativa, mismas que trabajan y colaboran de diferente manera con las universidades tradicionales. A continuación se presenta un cuadro comparativo para distinguirlas.



Margaret Kaeter señala en su artículo *Virtual Cap and Gown*⁸⁴ que las universidades corporativas se organizan en tres diferentes modelos:

- a) Enfoque clásico: En éste el trabajador se inscribe en un programa de alguna universidad tradicional mediante la facilitación de la empresa, los estudiantes deben aplicar a la universidad, ser aceptado y así completar los créditos requeridos para graduarse. Sin embargo el trabajo que

⁸⁴ KAETER, Margaret. *Virtual Cap and Gown* (Mayo, 2010.) En: <http://www.allbusiness.com/services/educational-services/4277617-1.html>.

requieren los cursos se realizan en ciertas ocasiones a distancia, mediante cursos por correo, videos, y otros materiales que se establecen en plataformas en línea y donde existen apartados para realizar preguntas al instructor y aclarar sus dudas respecto a los temas trabajados.

- b) Portales de educación: Las empresas colaboran con las universidades tradicionales para ofrecer cursos universitarios en línea. Estas universidades corporativas se pondrán a disposición mediante su propia página web (portal) que proporciona a los alumnos un campus virtual completo con el logotipo de una empresa. Este modelo de universidad corporativa *ofrece una mezcla perfecta de cursos diseñados por las universidades, comercial proveedores de formación, y la propia empresa la capacitación del personal.*

- c) Formación a la medida: Cada vez más, las universidades y los clientes corporativos están trabajando conjuntamente para desarrollar cursos a distancia diseñado para atender las necesidades específicas de una compañía. En este caso, las empresas pueden dirigir las universidades en la que los componentes de su plan de estudios estándar debe ser transmitida a sus empleados. Además, esta asociación permite a las empresas añadir sus propias aportaciones y la información en los materiales de capacitación.

De esta forma podemos resaltar que la vinculación existente entre la universidad tradicional y la corporativa cada día es mayor, y existen alianzas entre ellas que permiten se complementen los procesos de formación y capacitación.

Entendemos a las universidades corporativas como una nueva estrategia de capacitación, que ha venido a resignificar los procesos tradicionales de los departamentos encargados con la formación continua del personal en centros específicos y procesos que utilizan la modernización para poder acrecentar sus ventajas competitivas mediante la formación de recursos humanos.

Meister señala en su obra *Universidades Empresariales*: "un axioma básico que sustenta cada una de las universidades empresariales que reseñamos en este libro define a la Universidad Empresarial como el resultado de un plan estratégico para desarrollar y educar a los empleados, los clientes y los proveedores, con el propósito de alcanzar los objetivos del negocio de una organización."⁸⁵

Las universidades corporativas no vienen a sustituir la enseñanza tradicional sino a complementarla, si entendemos que cada una persigue fines distintos, y por tanto utilizan metodologías diversas pero que paralelamente pueden apoyarse lograremos inferir que la modernización de las organizaciones y su sed de colocarse en un posicionamiento alto dentro del mercado no tiene por que amenazar los procesos formativos tradicionales que finalmente están encargados de ofrecer una formación integral al individuo.

⁸⁵ MEISTER, Jeanne. *Universidades Empresariales como crear una fuerza laboral de clase mundial*. p. 222.

Metodología.

Análisis comparativo.

Es importante destacar que la metodología utilizada para la realización de este trabajo fue el análisis comparativo mismo que permitió desfragmentar a dos universidades corporativas para poder contrastar sus similitudes y diferencias con base en el marco teórico planteado anteriormente.

Un número considerable de organizaciones han creado su propia universidad corporativa motivada por la convicción de la empresa de vincular el trabajo y el aprendizaje de manera más consistente, como manera de fortalecer las capacidades de sus recursos humanos, teniendo como objetivo la calidad, eficacia y pertinencia del servicio que proporciona la organización.

Resulta fundamental destacar que la creación de estas estrategias que transforman la capacitación tradicional y se convierten en centros específicos que promueven el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones, no es limitada solamente a las tareas operacionales que desempeñan dentro de la corporación, sino que busca el desarrollo personal del empleado para de esta manera motivarlos y puedan crecer junto con la organización.

Muchas de estas instituciones han ampliado sus programas de educación y prácticas a sus proveedores, clientes y también a otras empresas. Algunas de estas instituciones han hecho sus programas accesibles al público en general interesado en participar, y otras han transformado su universidad corporativa en una fuente de rendimiento significativo.

En España, las universidades corporativas más destacadas son, el Grupo Unión Fenosa, que tiene como principales actividades la generación, la distribución y la comercialización de energía (electricidad y gas) y Everis dedicada a la consultoría de negocios, han resultado ser centros de capacitación que responden a las características de una universidad corporativa de calidad obteniendo un crecimiento dentro del mercado.

En México, tenemos empresas como Liverpool, Banamex, Sheineder Electric, Movistar, Tecnológico de Monterrey, etc. que cuentan con sus propias universidades corporativas, sin embargo, muchas veces se ha confundido universidad virtual con universidad corporativa ya que sin duda alguna ambas utilizan recursos tecnológicos para la capacitación a distancia pero se rigen por diferentes principios.

Existen numerosas organizaciones alrededor del mundo que actualmente cuentan con su propia universidad corporativa; Motorola University, Universidad de la Hamburguesa McDonald's, Instituto de Formación Carrefour, Boston School de Bank Boston, Visa Training y Universidad Datasul, son las más destacadas en este ámbito sin embargo no todas cuentan con las características necesarias para considerarse una universidad corporativa de calidad⁸⁶.

Por todo el mundo, las universidades corporativas se han multiplicado en número y sus acciones despertado la atención de las organizaciones por el hecho de que se configuran en uno nuevo modelo de gestión del conocimiento, que es la base de la competitividad hoy en día.

La etiqueta utilizada en ocasiones con alguna generosidad para hablar de universidad corporativa, se otorga con tener un departamento de formación suficientemente voluminoso, con planes de carrera para directivos, y que incorporara las nuevas tecnologías (TIC) en el aprendizaje permanente.

Ésto llevó a crear una moda inconsciente dentro de las organizaciones que por el simple hecho de poseer un centro de capacitación nombrado universidad corporativa fomentaba la falsa creencia de que la empresa cumplía con la adecuada gestión de la formación en las corporaciones.

⁸⁶ *vid. supra.* p. 67.

Para efectos de éste trabajo se han tomado como ejemplo dos universidades corporativas, la primera procedente de una empresa mexicana “Liverpool” y la segunda originaria de una compañía española “Everis”, ésta última cabe mencionar, cuenta con una sucursal en México, lo que permitió realizar una clara comparación de las características propias de éstos centros de formación que enfrentan una misma realidad laboral dentro del contexto en el que se desarrollan.

A continuación se presenta un cuadro comparativo que muestra si estos centros de formación cubren las principales características para llamarse universidades corporativas.

| Características | Everis⁸⁷. | Liverpool⁸⁸. |
|---|--|---|
| Oferta Académica | Programas operacionales y académicos | Programas operacionales y académicos. |
| Certificación en Competencias Laborales | Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS). | REVOE. |
| Modalidades | Presencial, A distancia y mixto. | A distancia. |
| Objetivos | Alineados con los objetivos de la empresa. Fomentan el desarrollo profesional de los sujetos. | Generar un óptimo clima laboral. Brindar oportunidades para generar conocimientos y habilidades. |
| Vínculo con Universidades Tradicionales | Colabora con La Salle International School. | Ninguno. |

Tabla 3 Cuadro comparativo Everis vs. Liverpool.

⁸⁷ Universidad Corporativa Everis. (Marzo, 2010.) En: <http://www.everis.es/uco/>.

⁸⁸ Universidad Virtual Liverpool. (Marzo, 2010.) En: <http://uvl.liverpool.com.mx/home/index.html>.

En primer lugar se observa que estos centros de formación tienen en común los tipos de programas académicos (posgrados, licenciaturas, diplomados etc.) y operacionales (actualización, inducción y optimización de tareas laborales) que ofrecen, ambos cuenta con un sistema de certificación propio de su país y están enfocados en el modelo educativo basado en competencias.

En segundo lugar se distinguen entre éstas las modalidades de capacitación que utilizan para llevar a cabo sus programas de formación, por un lado Liverpool únicamente emplea la modalidad a distancia justificándose en que ésta permite la reducción de tiempos y espacios, sin embargo no existe ningún tipo de diagnóstico de necesidades para evaluar la pertinencia de éstos programas y sí es conveniente se lleven a cabo mediante plataformas virtuales.

Por su parte Everis promueve especial énfasis en la detección de necesidades de capacitación, estrategia que permite el cumplimiento de los propósitos formativos de la organización, y cuenta con programas que obedecen a cualquier modalidad de capacitación de manera que beneficie el desarrollo profesional de los sujetos y a su vez conlleve al logro de los objetivos de la organización.

Es oportuno mencionar que la plataforma virtual de Everis promueve la homogeneización de su cultura laboral en las distintas dependencias que tiene ésta empresa alrededor del mundo, mientras que Liverpool únicamente se enfoca en ofrecer programas educativos a distancia generando un vacío entre el vínculo sujeto – empresa que ofrece la universidad corporativa. Recordemos que según Meister⁸⁹ una de las características principales es crear una ciudadanía corporativa que permita a los sujetos conocer e identificarse con la filosofía y valores de la empresa para fomentar el trabajo en equipo.

En tercer lugar, aunque no es necesario el vínculo entre las universidades corporativas y las tradicionales, el convenio existente entre Everis y La Salle School para promover programas académicos le da ventaja sobre aquellas que

⁸⁹ *vid. supra.* p. 65.

no tienen ningún convenio con universidades tradicionales, en este caso la de Liverpool, puesto que la extensión de su oferta educativa es más amplia y está enriquecida con mapas curriculares específicos para cada perfil profesional.

Finalmente se destaca la diferencia existente en cuanto a objetivos, mientras que para Everis el objetivo primordial es “alinear la estrategia de formación con la estrategia de la compañía”⁹⁰, Liverpool pretende “brindar continuamente oportunidades a todos los integrantes de una organización para obtener los conocimientos y habilidades requeridos para que coadyuven al logro de los de la empresa y así generar un óptimo clima laboral”⁹¹.

Es claro que Everis cuenta con una estructura sólida que le permite colocar las estrategias de formación de manera directa con las metas de la empresa, procurando una coherencia en sus programas de estudio y métodos de capacitación, mientras que Liverpool únicamente provee de una formación continua para de ésta manera obtener resultados dentro de la compañía. Debido a que no existen programas específicos para el desarrollo de competencias que le permitan al sujeto desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes útiles en relación con sus tareas diarias, el desarrollo profesional de los sujetos que laboran en ésta empresa se ve afectado.

Por lo mencionado anteriormente, se llegó a la conclusión de que el centro de formación Everis es quién cumple con todas las características necesarias para nombrarse universidad corporativa, mientras que la empresa Liverpool cuenta con una universidad virtual que aunque posee rasgos de una universidad corporativa sus atributos no le permiten desenvolverse como tal.

⁹⁰ *Universidad Corporativa Everis*. (Marzo, 2010.) En: <http://www.everis.es/uco/>.

⁹¹ *Universidad Virtual Liverpool*. (Marzo, 2010.) En: <http://uwl.liverpool.com.mx/home/index.html>.

Propuesta.

Capítulo V. El pedagogo como actor principal dentro de las universidades corporativas.

Finalmente, después de revisar los fundamentos teóricos más relevantes respecto al tema, en este quinto capítulo se plantea que el surgimiento de la universidad corporativa es simplemente una nueva estrategia de las organizaciones para cubrir sus necesidades de capacitación laboral y que la labor del pedagogo dentro de ésta área es básica para que se lleven a cabo de manera pertinente todos los procesos de formación que se dan ahí.

De igual manera se menciona que estos nuevos centros son producto de las nuevas tendencias que se han dado a lo largo de estos años y que por el contrario de lo que algunos piensan viene a crear alianzas con universidades tradicionales para que las organizaciones obtengan la competitividad necesaria.

5.1 La universidad corporativa: la nueva alternativa para llevar a cabo los procesos de capacitación laboral en las organizaciones.

A lo largo de este trabajo hemos inferido que actualmente se realizan diversos procesos de formación que están implementando las organizaciones para lograr adaptarse a las tendencias cambiantes del mercado laboral, esto implica un aprendizaje constante que va más allá de simples procesos de capacitación tradicional para los empleados convirtiéndose en programas más complejos que van desde los trabajadores hasta los altos directivos de las compañías, en donde se unifica la cultura laboral, generando una misma filosofía, valores, e identificando las necesidades de capacitación para cada área de la corporación.

La tendencia actual en el área de capacitación laboral en México ha recorrido un amplio proceso evolucionando notablemente. Pinto Villatoro en una entrevista explica brevemente el incremento en la oferta de servicios de

capacitación en México dividiéndolo cronológicamente de la siguiente manera⁹²:

- 1950-1970 Receptiva: Existe una actitud positiva de los asistentes al recibir conocimientos, el papel del instructor esta ligado al aspecto conferencista.
- 1970-1985 Activa: Los participantes adoptaron un rol más participativo y los instructores empezaron a aplicar técnicas y dinámicas de aprendizaje.
- 1985-2000 Propositiva: Se toma la iniciativa de los grupos de aprendizaje por involucrase a profundidad en la adaptación de los contenidos. El instructor esta orientado a la aplicación de técnicas para la generación del aprendizaje.
- 2000-2005 Demandante: Los miembros de un grupo de aprendizaje influyen más en adaptar los contenidos incorporando situaciones y necesidades particulares que viven en la realidad de sus empresas y el instructor actúa más como facilitador aplicando el taller de aprendizaje.
- 2005-2007: Los Procesos de Formación en las organizaciones en México son impactadas por las presiones competitivas surgidas de la modernización de las organizaciones.

Por su parte en un artículo más reciente del presidente de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial A.C. (AMECAP), éste describe las nuevas tendencias en materia de capacitación se darán⁹³:

- Desarrollo y Certificación de Competencias Laborales (Alto Desempeño): Las organizaciones demandarán personal muy cercano al

⁹² PINTO, Villatoro Roberto. *Incremento en la oferta de servicios de capacitación en México*. (Abril, 2010.) En: www.learningreview.com.

⁹³ Cfr. MORÁN Roel, Ernesto. *Tendencias de la capacitación en las empresas en el ámbito de la globalización para los próximos años*. (Abril, 2010.) En: <http://www.amecap.org.mx>.

perfil de competencias deseado, por ende, el proceso de selección en sí mismo deberá estar perfectamente alineado a los procesos de trabajo, así como el disponer de perfiles y descripciones de puesto suficientemente actualizadas y adecuadas será crucial.

- Integración de Aprendizaje Organizacional - Consultoría interna: Se dará especial ímpetu a los procesos de consultoría inter-áreas en los que la capacitación jugará un papel preponderante. En este contexto, los líderes del área de capacitación deberán jugar cada vez más un rol de asesores internos y promotores del cambio, favoreciendo la elevación de la apertura para aprender y escuchar a los compañeros de otras áreas de la organización.
- Capacitación altamente vinculada a los procesos de trabajo: Los escasos recursos que las empresas tengan para desarrollar o fortalecer la generación de competencias laborales, deberán inexorablemente estar vinculados a los procesos de trabajo. No habrá espacio para ocurrencias y talleres que no estén plenamente justificados y que no guarden una estrecha relación con los procesos del negocio o competencias laborales altamente vinculadas a los mismos.
- Vinculación de la capacitación a esquemas de remuneración variable: Las organizaciones verán en la capacitación una poderosa arma para reconocer monetariamente a los trabajadores que muestren a través de sus evaluaciones ser competentes y tener un alto desempeño en la realización de las funciones y responsabilidades que les sean asignadas, lo que en consecuencia se traducirá en el resultado exitoso de las organizaciones. El mundo organizacional se polarizará hacia una relación ganar – ganar en la que brindará oportunidades de desarrollo solo a aquellos que muestren competencia y compromiso con la productividad.
- Detección de necesidades de capacitación con diversos insumos: Las organizaciones deberán integrar y sumar a su diagnóstico de

- Capacitación orientada a multimedia: Sin duda la capacitación y desarrollo se verá cada día mayormente influenciada por la consolidación e inclusión de diversas herramientas tecnológicas que transformarán el concepto de capacitación tradicional en aula o presencial por el de capacitación a distancia.

Las universidades corporativas han respondido a estas nuevas demandas, permitiendo una organización más sistematizada de gestionar los procesos de capacitación dentro de la empresa, además de permitir el desarrollo tanto del individuo como de la organización en su conjunto.

Estas nuevas universidades corporativas cuentan con todas las características que se mencionaron anteriormente, en el capítulo anterior se hizo referencia a Meister para identificar cuales eran los principales objetivos de la universidad corporativa mismos que engloban este conjunto de cualidades que se está buscando consolidar actualmente en el mundo empresarial.

Un claro ejemplo de lo anterior es La universidad corporativa “Everis”, misma que se ha tomado como referente para efectos de este trabajo debido a que cumple el conjunto de cualidades establecidas para nombrarse *universidad corporativa*.

La empresa Everis es una consultora multinacional que ofrece soluciones de negocio, estrategia y desarrollo y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas. La consultora, cubre los sectores de Telecomunicaciones, Entidades

Financieras, Industria, Utilities & Energía, Banca, Seguros y Administraciones Públicas.

Everis nace en 1996 con el nombre de DMR Consulting, nombre que mantuvo hasta octubre de 2006. El cambio de nombre e imagen reflejan y simbolizan los cambios que ha vivido esta compañía desde sus comienzos y su actual proyección internacional.

Los objetivos que tiene la universidad corporativa de Everis son:

- Alinear la estrategia de formación con la estrategia de la compañía.
- Alinear la oferta formativa con los mapas de competencias y el plan de desarrollo de carrera profesional.
- Desarrollar las capacidades y el conocimiento de nuestros empleados.
- Ayudar a gestionar los cambios en la compañía.

La actividad de la universidad corporativa de Everis se centra principalmente en:

- Detección de necesidades de formación y diseño de actividades formativas adecuadas.
- Gestión de la formación interna y externa de Everis.
- Impartición de cursos de formación de carrera y técnicos Everis.
- Gestión de la formación de las Unidades de Gestión.
- Organización y coordinación de cursos de integración.
- Definición y Gestión de la política de idiomas.
- Impartición de clases de idiomas.
- Programa de certificaciones.
- Programa de títulos propios en colaboración con La Salle.
- Coordinación de la formación en las oficinas internacionales.
- Diseño y evolución de la estrategia corporativa de formación.
- Apoyo a proyectos de consultoría de formación.

A continuación se explica de qué manera esta universidad corporativa responde a las nuevas tendencias de capacitación:

- **Desarrollo y Certificación de Competencias Laborales (Alto Desempeño):** La universidad corporativa Everis colabora con La Salle International Graduate School para la impartición de postgrados, mismos que son certificados por el Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS), así mismo ésta universidad corporativa cuenta con un programa de certificaciones interno que sirve para los cursos de actualización que requieren los empleados.
- **Integración de Aprendizaje Organizacional - Consultoría interna:** La universidad corporativa Everis cuenta con diferentes sucursales en diversas provincias españolas y alrededor del globo, es mediante la plataforma de la universidad corporativa que se pretende generar una misma cultura organizacional y dar herramientas para que la empresa sea adaptable a los cambios con la experiencia de cada área de capacitación.
- **Capacitación altamente vinculada a los procesos de trabajo:** En la universidad corporativa de Everis se cuenta con programas que permiten generar competencias laborales para las diversas tareas que se realizan en la compañía.



- **Vinculación de la capacitación a esquemas de remuneración variable:** Everis tiene como objetivo alcanzar, al menos, 40 horas de formación por empleado al año, para lo que destina una inversión de casi 10 millones de euros. Ya que tiene la firme idea que la formación es una palanca clave en el proceso de desarrollo de sus profesionales y en la gestión del cambio de la compañía.
- **Detección de necesidades de capacitación con diversos insumos:** Una de las actividades centrales de la universidad corporativa de Everis es la detección de necesidades de formación y el diseño de actividades y programas de capacitación adecuados, que estén alineados con las necesidades de desarrollo profesional para cada uno de los que trabajan ahí, con mapas específicos para cada perfil profesional y formados todos ellos por cursos de carácter obligatorio, algunos recomendados y otros opcionales a criterio del empleado y en función de sus actividades a desarrollar dentro de la empresa.
- **Capacitación orientada a multimedia:** La oferta formativa de Everis se hace llegar a los empleados a través de sesiones en aula o cursos *e-learning* mismos que están disponibles en la plataforma destinada para la universidad corporativa online⁹⁴.



Ahora bien después de hacer referencia al progreso que se ha venido dando con las diferentes maneras de impartir capacitación podemos destacar que el apareamiento de las universidades corporativas responden a la necesidad de

⁹⁴ Universidad Corporativa Everis. (Marzo, 2010.) En: <http://www.everis.es/uco/>.

las presiones competitivas existentes en el mercado, de tal manera que las organizaciones deben buscar modernizar los métodos de capacitación tradicional para homogeneizar la gestión de la formación existente en las diferentes sucursales que pueda tener la organización.

La universidad corporativa Everis es un claro ejemplo de que el surgimiento de estos centros de formación en las compañías responde a las nuevas tendencias que se han venido dando por el contexto económico, político y social en el que nos encontramos y que al apropiarse las empresas de esta nueva estrategia de adaptación a los cambios constantes podrán figurar dentro del mercado laboral con el capital humano necesario para sobresalir en su ámbito laboral.

Resulta fundamental destacar que la creación de estas estrategias que trasforman la capacitación tradicional y se convierten en centros específicos que promueven el desarrollo de competencias laborales en las organizaciones, no es limitada solamente a las tareas operacionales que de desempeñan, sino que busca el desarrollo personal del empleado para de esta manera motivarlos y que pueden crecer junto con la organización.

5.2 Papel del pedagogo dentro de la capacitación laboral.

Con el fin de ubicar el contexto educativo en el que se encuentra la capacitación laboral, a continuación se hará una breve comparación entre los diferentes modos de educación existente:

| Educación Formal | Educación No formal | Educación Informal |
|--|--|--|
| Esta institucionalizada, es decir se imparte dentro de un ámbito escolar específico. | Se incluye dentro del contexto de educación permanente y le brinda al individuo competencias necesarias para que | Es un proceso continuo por el cual el sujeto adquiere conocimientos y habilidades a través de la experiencia diaria y el contacto con el entorno |

| | | |
|--|---------------------------------|---------------|
| | permanezca en el mundo laboral. | que le rodea. |
|--|---------------------------------|---------------|

Por tanto la capacitación es una actividad educativa no formal que ha surgido desde la antigüedad para proporcionarle al individuo herramientas que le permitan realizar su trabajo de la mejor manera, así como permitirle su desarrollo dentro de su ámbito laboral, de tal forma que corresponde ahora destacar cual es el papel de la pedagogía dentro de la capacitación.

En el mundo laboral es donde mayor auge se ha dado a la educación permanente, misma que le es útil para cubrir la necesidad de actualización constante y desarrollo de competencias de los trabajadores y que se ha convertido en una estrategia competitiva que le permite a las organizaciones incrementar sus logros dentro del mercado.

Es pertinente afirmar que el proceso de formación dentro de la organización es un trabajo de equipo multidisciplinario, para alcanzar mejores niveles dentro de la organización. Tuvo que pasar mucho tiempo para que la labor pedagógica empezara a ser una demanda dentro de las organizaciones, hoy por hoy es bien sabido que los pedagogos juegan un papel relevante para el proceso de formación dentro de la organización.

El campo de trabajo del pedagogo es muy diverso, su ámbito de acción se ubica en la educación formal, informal y no formal; se desempeño también puede ser en instituciones no escolares: empresas, organizaciones sociales, despachos particulares y en todos aquellos espacios en que se desarrollen acciones formativas de investigación, asesoría, formación de recursos humanos, administración y planeación. Así el quehacer laboral del pedagogo puede ser tanto institucional, como del ejercicio libre de la profesión, pero siempre coadyuvando a la formación humana.⁹⁵

El quehacer del pedagogo radica en el hecho educativo, mismo que encontramos dentro de la organización al llevar a cabo la capacitación y formar recursos humanos. En este proceso de formación participan elementos fundamentales como la filosofía, valores, misión, visión, así como las

⁹⁵ Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. *Guía de carreras UNAM*. p. 582

estrategias de aprendizaje que permiten el desarrollo del individuo y de la misma empresa.

Como parte del ejercicio laboral del pedagogo se encuentra el mejoramiento del proceso de enseñanza – aprendizaje enfocado a los adultos con el fin de formar y desarrollar competencias que le permitan el fácil enfrentamiento a su ámbito laboral.

Así pues Knowles establece los principios básicos de andragogía⁹⁶ que son la principal herramienta del pedagogo al trabajar con adultos y su relación con el aprendizaje, siendo estos los siguientes⁹⁷:

- El que aprende necesita conocer:
- Aprendizaje autodirigido
- Experiencia previa del que aprende
- Disponibilidad para aprender
- Orientación hacia la solución de problemas
- Auto motivación para aprender

Esto permitirá sin lugar a dudas que el proceso de enseñanza aprendizaje se llevará a cabo de manera pertinente y el adulto se mostrara interesado en su capacitación de tal manera que se cumplan con los objetivos establecidos previamente para el desempeño eficaz de su trabajo dentro de la organización convirtiendo a los trabajadores en seres autónomos capaces de proponer, innovar y dar solución a diferentes temáticas relacionadas con su entorno laboral.

Los conocimientos teórico – prácticos con los que está formado el pedagogo permiten que se involucre y realice actividades de diagnóstico, ejecución y evaluación de la capacitación dentro de la organización.

⁹⁶ Disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto.

⁹⁷ VELA, Andrés. *El formador en la empresa*. p. 31. *Apud.* Knowles Malcolm 1984.

El profesional en pedagogía cuenta con una formación afín con las necesidades de la capacitación laboral, ya que durante la carrera de pedagogía el plan de estudios busca adaptar la formación del pedagogo a las cambiantes necesidades de la sociedad de México.

El pedagogo egresado de la UNAM desarrollará una sólida formación humanística, científica y técnica que le permita la construcción de saberes pedagógicos para la atención de necesidades educativas desde una perspectiva innovadora, ética, responsable y participativa.⁹⁸

La tarea del pedagogo dentro del campo de la capacitación laboral lo obliga a tener una constante actualización en cuanto a los métodos de enseñanza, las nuevas tecnologías y los nuevos procesos de gestión dentro de las organizaciones para cubrir con la vanguardia de requerimientos que se necesitan en la formación laboral.

Por tanto el papel del pedagogo dentro de las organizaciones constituye un rol prioritario para el claro desarrollo de la empresa ya que conoce y aplica los modelos y recursos didácticos más adecuados a las distintas finalidades educativas existentes dentro del proceso de formación.

5.3 La incorporación de métodos pedagógicos en las universidades corporativas.

Al ser las universidades corporativas de carácter educativo y formar parte del ámbito de la capacitación laboral, éstas se convierten en un campo laboral propio del pedagogo, ya que se juegan ahí diversas funciones de carácter pedagógico básicas para el logro de estos centros formativos.

Es por esto que la pedagogía juega un papel central en el desarrollo de estas nuevas estrategias de capacitación laboral para su correcta ejecución y su

⁹⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. *Guía de carreras UNAM*. p. 581

pertinente utilidad, es un quehacer completamente pedagógico el desarrollo de proyectos educativos en cualquiera de sus niveles y ámbitos.

A continuación se enumeran las actividades básicas que se requieren para el ejercicio óptimo de una universidad corporativa que son tareas propias del profesional en pedagogía:

- Detección de necesidades de capacitación dentro de la organización. Además de identificar las deficiencias existentes en cada área de la corporación, para la implementación de universidad corporativa es necesario hacer un estudio detallado de la situación actual de la compañía para saber si es pertinente constituir un centro de este tipo y de que clase será más conveniente instaurarlo.
- Es el encargado de toda la planeación de los programas ofertados dentro de la universidad corporativa, estableciendo objetivos, metodologías y perfiles específicos para áreas de la compañía, directivos, o trabajadores que requieran generar competencias específicas.
- Es quien diseña, planea y desarrolla los programas educativos en cualquier tipo de organización, colaborando y asesorado pedagógicamente a los expertos en materia de los servicios que ofrece la compañía.
- Supervisa los recursos didácticos que son necesarios para implementar los programas a desarrollar e la universidad corporativa, así como las metodologías y modalidades que son pertinentes para la eficacia de los mismos.
- Funge como instructor en la ejecución de programas presénciales, formador de formadores e incluso como coordinador en programas a distancia dentro de la universidad corporativa.

- Evalúa si los programas implantados son adecuados para el contexto empresarial en que se proporcionan, y da seguimiento a los programas ya dados con anterioridad para obtener resultados y establecer si cumplieron con los objetivos establecidos o requieren alguna modificación o actualización.

Considerando lo anterior el ejercicio del pedagogo es muy importante dentro de éste nuevo modelo gestión de capacitación laboral, dado que participa dentro de los principales procesos de ejecución de la universidad corporativa.

Tuvo que pasar mucho tiempo para que la labor del pedagogo fuera reconocida en el mundo laboral, y aún resulta en algunas organizaciones que no se reconoce sus capacidades ni el perfil con el que cuenta el profesional de la educación.

Lamentablemente se le ha encasillado como un profesional que tiene su campo de trabajo meramente en el área de educación formal, al parecer le sigue siendo difícil a la sociedad reconocerlo como un profesional que tiene la capacidad de enfrentar problemas de índole educativa fuera de la institución escolar.

Y le otorgan tareas que le atañen a la pedagogía resolver a otros profesionales, que si bien son importantes dentro de ésta área de capacitación laboral ya que los ámbitos de las empresas son de distinta índole, el pedagogo realiza un trabajo interdisciplinario con estos profesionistas.

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

Sin embargo, es de vital importancia reconocer la intervención pedagógica como un factor clave dentro de las universidades corporativas, ya que el

pedagogo es el profesional de la educación y que se encarga de “comprender, explicar, evaluar e intervenir para el fortalecimiento y mejora de los procesos educativos.”⁹⁹

Dado que la intervención del pedagogo dentro de la capacitación, como educación no formal, es formar al individuo a través de implementar la práctica educativa dirigida a los fines de la empresa, sin dejar de lado el desarrollo personal.

Como parte del ejercicio pedagógico en la capacitación, el pedagogo tiene como área de oportunidad mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje enfocado a los adultos, con la finalidad de formar y desarrollar habilidades que le faciliten enfrentarse a su campo laboral.

De tal forma que la inclusión de universidades corporativas debe ser supervisada por la labor pedagógica dentro de la organización, ya que debe de ser gestionado el conocimiento por expertos en el tema que tengan las competencias para adecuar las estrategias tanto tecnológicas como metodológicas para su correcta implementación.

Es por esto que la propuesta que se hace a lo largo de este trabajo es el de reafirmar la labor del pedagogo dentro del proceso educativo que se da en las organizaciones y con mayor fuerza en las ahora llamadas universidades corporativas mismas que son proyectos totalmente de carácter formativo, que aunque responden a demandas del mercado laboral, no dejan de considerarse como procesos de aprendizaje que se dan en el marco de la educación no formal y que le atañen por completo a los profesionales de la pedagogía.

⁹⁹ Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. *Guía de carreras UNAM*. p. 579.

Conclusiones.

1.- A lo largo de este trabajo hemos inferido que los procesos de capacitación que se dan dentro de las organizaciones resultan de una serie de demandas políticas, sociales y sobre todo económicas, los cambios globales han dado pie a que el mundo de las organizaciones se vea transformado y busque diferentes estrategias competitivas para sobrevivir en el mercado económico, la globalización y el surgimiento de las nuevas tecnologías de la información han marcado un antes y un después para los procesos formativos de las empresas.

2.- La competitividad está en pleno auge y las corporaciones buscan día a día obtener calidad total, y adaptar su organización a las transformaciones constantes en que se vive hoy en día. De tal manera que la respuesta que le permita lograr estrategias a las compañías para figurar dentro de la economía global se ha encontrado en los procesos de formación y generación de capital humano.

3.- La capacitación laboral ha retomado importancia a la vez que ha sufrido de una progresiva evolución para responder justamente a estas nuevas necesidades existentes en el mundo empresarial, ajustándose al nuevo modelo educativo basado en el enfoque por competencias, y utilizando las nuevas tecnologías como herramientas para hacer flexibles y posibles los procesos de capacitación a distancia.

4.- El modelo educativo basado en el enfoque por competencias ha permitido que la capacitación que se brinda a los sujetos propicie que éstos sean capaces de dominar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que les son necesarios para desempeñar efectivamente su trabajo dentro de la corporación.

5.- Todo esto ha sido posible gracias a la adopción de una nueva estrategia que permite gestionar todo tipo de procesos formativos dentro de las organizaciones, certificar que los sujetos adquieren las competencias necesarias para desempeñar eficazmente sus tareas y crear una cultura laboral

homogénea para la misma organización en cualquier parte del mundo: La universidad corporativa.

6.- Sin lugar a dudas el surgimiento de la universidad corporativa ha dado pie a una serie de discusiones respecto al tema cuestionando de primera instancia si este tipo de centros de formación viene a suplantar en un futuro a las universidades tradicionales, sin embargo en este trabajo se ha hecho hincapié en que la universidad corporativa ha nacido con el fin de responder a un contexto específico: el laboral.

7.- Si bien es cierto que hoy en día las organizaciones buscan que la educación prepare al individuo para que pueda desempeñarse oportunamente en el mundo laboral, la creación de la universidad corporativa responde a contextos específicos de las organizaciones, cada empresa implementa esta nueva estrategia de acuerdo a sus objetivos, su cultura laboral, y los fines que persigue al propiciar el desarrollo del individuo y las competencias que desea generarle.

De tal manera que es destacable ubicar el surgimiento de la universidad corporativa como una estrategia empresarial, una nueva alternativa que da repuesta a la evolución que debe tener la capacitación tradicional y que actúa en colaboración con la universidad tradicional para fortalecer el desarrollo del individuo y darle armas para adentrarse en el mundo competitivo en el que nos desenvolvemos día a día.

8.- Como se mencionó en este trabajo el quehacer del pedagogo radica en el ámbito educativo sea formal o no formal, la capacitación al ser una práctica educativa no formal permite al pedagogo incursionar dentro de ella para llevarla a cabo de manera objetiva y eficaz.

9.- Es así como se infiere que la creación, ejecución y gestión de este nuevo centro de formación debe ser llevado a cabo por un profesional especializado en el ámbito de la educación ya que los procesos que se llevan a cabo en la universidad corporativa tienen como objetivo fundamental la formación del

individuo mismos que sirven para el alcance de metas de la organización en la que trabajan.

10.-Así pues el surgimiento de la universidad corporativa es un terreno propio del pedagogo ya que éste es el encargado de que se lleven de manera correcta la implementación de programas que permitan el desarrollo de competencias en los sujetos y que éstas sean aplicables a las tareas laborales de la organización.

11.- De igual forma cabe resaltar que las competencias del pedagogo son indispensables al manejo y aplicación de las nuevas tendencias que se están dando en los procesos de formación dentro de la capacitación y que sirven al ámbito organizacional para su crecimiento y el cumplimiento oportuno de sus objetivos.

12.- Es importante se dé una resignificación al trabajo que ejerce el profesional de la pedagogía, ya que al mirar todas las potencialidades con las que cuenta se podrá valorar su quehacer y esto permitirá abrirle campo en áreas en las que generalmente se les otorgan a otros profesionales y son tareas propias del pedagogo.

13.- En el contexto específico de las organizaciones es de suma relevancia se haga participe al pedagogo para elaborar los procesos de formación que se llevan a cabo dentro de la universidad corporativa ya que esto permitirá en primer lugar que se realicen de manera pertinente y en segundo lugar se propiciara con las competencias adecuadas el desarrollo de los individuos.

Fuentes de Consulta.

Bibliografía.

1. ALLES, M. *Gestión por competencias el diccionario*. Buenos Aires 2003. 301 p.
2. ALLEN, Mark. *The next generation of corporate universities*. E.U.: Pfeiffer, 2007 410 p.
3. _____. *The corporate university handbook: designing, managing, and growing a succesful program*. E.U.: AMACOM, 2002. 278 p.
4. ANDRÉS Reina, Ma. Paz. *Gestión de la formación en la empresa ediciones*. Madrid: Pirámide, 2001. 203 p.
5. BARCELÓ Llauguer, María. *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: PricewaterhouseCoopers, 2001. 210 p.
6. BARNNET, Ronald. *Los límites de la competencia*. Barcelona: Gedisa Biblioteca de Educación, 2001. 248 p.
7. BECK, U. *¿Qué es la globalización? Falacia del globalismo, respuesta a la globalización*, Barcelona: Paidós, 1998, p. 153.
8. BELL, Daniel. *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, Madrid: Alianza Universidad, 1991 p. 584
9. BENAVIDES Espíndola, Olga. *Competencias y competitividad diseño para organizaciones Latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill, 2002. 155 p.
10. BORRERO Cabal, Alfonso. *Idea e historia de la universidad medieval*. Bogotá: Asociación Colombiana de Universidades, 1996. 210 p.
11. CASTELLS, Manuel. *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. Tomo 1*. México: Editorial Siglo XXI, 1998. 588 p.
12. GÁMIZ, Maximo. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Limusa, 2008. 212 p.
13. DE LA DEHESA, G. *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza, 2000. 245 p.
14. DRUCKER, Peter. *La Sociedad Tomo 3*. Buenos Aires: Sudamericana, 2002. 269 p.
15. GRADOS, Jaime. *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas, 1999. 352 p.
16. GRENZZER, Jeffrey. *Developing and implementing corporate universities*. Massachusetts: HRD Press Inc., 2006. 136 p.
17. LYOTARD, Jean Francois. *La Condición Postmoderna. Informe del Saber*. Trad. Mariano Antolín Rato. Madrid: ED Catedra SA, 1990. 11 p.

18. JARVIS, Peter. *Universidades Corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad global*. Madrid: Narcea, 2001. 181 p.
19. *Ley Federal del Trabajo*. México: ISEF, 2006. 339 p.
20. LÓPEZ Rupérez Francisco. *Preparar el futuro. La educación ante los desafíos de la globalización*. Madrid: La muralla, 2001 198 p.
21. MEISTER, Jeanne. *Corporate Quality Universities. Lessons in building a world – class work force*. Ridge Illinois Irwin E.U. 1994. 255 p.
22. _____. *Universidades Empresariales como crear una fuerza laboral de clase mundial*. McGraw Hill Bogota, Colombia 2000. 294 p.
23. MERTENS, Leonard. *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional. IBERFOP. Cumbre Iberoamericana, 1998. 94 p.
24. PINEDA, Pilar. *Pedagogía Laboral*. España: Ariel, 2002. 305 p.
25. _____. *Gestión de la formación en las organizaciones*. España: Ariel, 2002. 277 p.
26. PINTO Villatoro, Roberto. *Proceso de capacitación*. México: Diana, 1992. 192 p.
27. REZA Trocino, Juan Carlos. *Nuevo diagnostico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama, 1995. 195 p.
28. SILICEO Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. 4ª Edición, México: Limusa, 2005. 248 p.
29. TORRES, Juan Angel. *La universidad virtual. Educación para la Sociedad del Conocimiento*. México: Delfos, 2001. 214 p.
30. Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. *Guía de carreras UNAM*. México: DGOSE, 1998. 613 p.
31. URDANETA Ballén, Orlando. *Psicología organizacional: aplicada a la gestión de capital humano*. Colombia: 3R editores, 2005. 588 p.
32. VELA, Andrés. *El formador en la empresa*. México: ESIC, 2003. 257 p.

Hemerografía.

1. ARAMBÚLA Meraz, Mario. "La formación basada en competencias". En: *Revista Servicio Profesional de Carrera*. México, Vol. III, núm. 5, primer semestre de 2006. pp. 149 – 162.
2. BUNK, G. "La transmisión de competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA". En: *Revista Europea de Formación Profesional*. 1, CEDEFOP. pp. 8 – 14.
3. CULLEN, Carlos, "El debate epistemológico a fin de siglo y su incidencia en la determinación de las competencias científico tecnológicas en los diferentes niveles de la educación formal". En: *Novedades educativas*. Buenos Aires, núm. 62, 1996, p. 35
4. GASCON Muro, Patricia y José Luis Cepeda Dovala. "Globalización, Mercado y Educación: una evaluación del futuro". En: *Reencuentro: análisis de problemas universitarios*. México, No. 36 Mes Abril Año 2003, Pág. 13-19.
5. KURI Gaytan, Armando, "La globalización en perspectiva histórica". En: *Revista de Comercio Exterior*. México, enero 2003, Vol. 52, Nº 1, pp. 4-12

Mesografía.

1. BRANCO, Alessandra. *O Perfil das Universidades Corporativas no Brasil Corporate Universities Profile in Brazil*. (Mayo, 2010.) En: www.scielo.org.mx.
2. CEPAL. *Globalización y Desarrollo*. (Abril, 2010.) En: <http://www.eclac.cl/publicaciones>.
3. CORTINAS DE NAVA, Cristina. *Manual para crear y operar alianzas y redes*. (Febrero, 2010.) En: http://guajiros.udea.edu.co/fnp/cvp/politicaspUBLICAS/0034.manual_crear_redes.pdf.
4. FRIEDERICH, Naumman. et. al. *México economía del conocimiento*. (Abril, 2010.) En: <http://www.foromexicanodelacultura.org/node/118>.
5. FRIEDERICH NAUMMAN, et al. *México economía del conocimiento México 2005* Disponible en: <http://www.foromexicanodelacultura.org/node/118>
6. IBARRA Almada, Agustín. *Formación de recursos humanos y competencia laboral*. (Marzo, 2010.) En: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/index>.
7. IBARRA, A. *Formación basada en competencia laboral*. (Marzo, 2010.) En: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/index.htm>.

8. MORÁN Roel, Ernesto. *Tendencias de la capacitación en las empresas en el ámbito de la globalización para los próximos años*. (Abril, 2010.) En: <http://www.amecap.org.mx>.
9. MORRISON, J. L. *E-learning in the Corporate University: An Interview with Jeanne Meister*, (Mayo, 2010.) En: <http://ts.mivu.org/default.asp?show=article&id=888>.
10. OJEDA Saavedra, Amacio. *Universidades Corporativas para empresas grandes y chicas*. (Marzo, 2010.) En: www.learningreview.com.
11. PINTO, Villatoro Roberto. *Incremento en la oferta de servicios de capacitación en México*. (Abril, 2010.) En: www.learningreview.com.
12. *Universidad Virtual Liverpool*. (Marzo, 2010.) En: <http://uwl.liverpool.com.mx/home/index.html>.
13. *Universidad Corporativa Everis*. (Marzo, 2010.) En: <http://www.everis.es/uco/>.