



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

LA FUNCIÓN DEL PEDAGOGO DENTRO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA

YANSI ASTRID TRUJANO GALVÁN

ASESORA

LIC. ROCÍO MORENO OSCÓS

CIUDAD DE MÉXICO, FEBRERO 2020

AGRADECIMIENTOS

A mis padres

Por haberme brindado su apoyo incondicional a lo largo de toda mi formación académica, por la educación que me dieron y los valores que fundaron en mí para ser la persona que soy. Gracias por alentarme en todo momento para lograr cada uno de mis objetivos, ustedes son la razón de sentirme orgullosa de culminar una meta más, la cual va dedicada a ustedes, muchas gracias por confiar en mí.

A mis hermanos

Gracias por todos sus consejos y darme el ejemplo para la culminación de este trabajo recepcional, ya que ustedes me mostraron el camino hacia la superación.

Al honorable jurado

Por su apoyo en el proceso de titulación, así como sus conocimientos y recomendaciones.

A la Universidad Pedagógica Nacional

Gracias por la oportunidad de mi progreso tanto académico como personal, por formarme y brindarme todos los conocimientos, competencias y habilidades que adquirí a lo largo de la licenciatura y por ser una excelente institución dedicada a la educación, transformación y liberación. Gracias por permitirme este triunfo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I PEDAGOGÍA LABORAL.....	4
1.1 ¿Qué es la pedagogía laboral?	4
1.2 Antecedentes de la pedagogía laboral.....	9
1.3 Perfil y competencias laborales del pedagogo	11
1.4 Ámbitos de intervención profesional del pedagogo laboral	30
CAPÍTULO II RECURSOS HUMANOS	35
2.1 ¿Qué son los Recursos Humanos?	35
2.1.1 Historia del área de Recursos Humanos	36
2.1.1 Las organizaciones	38
2.1.3 Las personas	43
2.1.4 Equilibrio organizacional	47
2.2 La administración de recursos humanos.....	49
2.2.1 El área de Recursos Humanos como proceso.....	51
2.2.2 Políticas de Recursos Humanos.....	52
2.2.3 Reclutamiento de personal	58
2.2.4 Selección de personal.....	66
2.2.5 Integración de recursos humanos.....	76
2.2.6 Capacitación y desarrollo.....	83
2.2.7 Desarrollo organizacional	105
2.3 Prácticas Profesionales.....	119

CAPÍTULO III EL PEDAGOGO LABORAL UN EXPERTO EN EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES.	131
3.1 El papel del pedagogo en las organizaciones.	132
3.2 Modelos de pedagogía empresarial.	135
3.3 Formación continua en las organizaciones.	140
3.4 Un cambio al plan de estudios.	146
CONCLUSIONES	152
REFERENCIAS.....	155

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la Pedagogía se encuentra en expansión profesional generando nuevos yacimientos de empleo, debido a los grandes cambios que acontecen en la sociedad, llevándonos a la gran necesidad de una formación continua, como lo es en las organizaciones. La actuación en dicho ámbito es mejor conocida como Pedagogía Laboral, la cual estudia las relaciones entre educación y trabajo.

En un mundo globalizado, donde la constante y rápida evolución de la economía y formas de aprendizaje, condicionan el modo en que las organizaciones deben actuar para evitar afectaciones. Por tal motivo, en el mundo del trabajo surgen constantemente demandas y necesidades que deben atenderse.

Las organizaciones que deseen mantenerse en competitividad requerirán adaptarse e innovarse. Dicha adaptación requiere un aprendizaje y formación continua del capital intelectual (recursos humanos) que implique el desarrollo de nuevas competencias, habilidades y aptitudes, que les permita desenvolverse en un medio tan cambiante. Siendo el pedagogo laboral, el profesional que interviene en el marco de la formación centrada en los procesos de enseñanza-aprendizaje, para alcanzar dicho fin dentro de las organizaciones.

Por dichas razones, hoy más que nunca surge la necesidad de la figura del pedagogo en las organizaciones, con una visión amplia e innovadora, con la capacidad de diagnosticar, diseñar y evaluar estrategias de aprendizaje.

Sin embargo, el desconocimiento sobre los alcances que tiene la Pedagogía Laboral, traen consigo delegar a otros profesionales el actuar en procesos de formación y enseñanza, los cuales son propios del profesional en Pedagogía. Sobre todo, actualmente el plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía, de la Universidad

Pedagógica Nacional, no cuenta con contenidos formativos que hagan posible su intervención y conocimiento en este ámbito, a pesar de que la oferta educativa menciona en el campo laboral que el pedagogo podrá desarrollar sus actividades en empresas.

“Todos estos factores han tenido repercusión en el mercado laboral para los pedagogos, pero no ha impedido que el 60% de los pedagogos sean contratados por la empresa privada, frente al 28% contratado por la Administración pública” (Aneca, 2005).

Debemos dejar atrás modelos arcaicos donde la educación se centraba únicamente en ciertas etapas de la vida de las personas, y proporcionar una formación a los estudiantes de pedagogía que ejecute su intervención en la etapa laboral del personal en las organizaciones, siendo esta una de las vías para la mejora de la calidad de vida de los individuos.

Por todo lo mencionado anteriormente, se realiza la presente tesis con el propósito de dar a conocer la importancia que tiene la función del pedagogo dentro de las organizaciones en general y dentro del área de Recursos Humanos en particular, así como dar a conocer cuáles son las competencias, conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en práctica para la ejecución de las funciones que son útiles de intervención en dicha área.

La investigación se divide en tres capítulos. El primero titulado “Pedagogía laboral” en el que describo el concepto de la misma, antecedentes e importancia en la actualidad. También menciono cuál es el perfil del pedagogo y a su vez, un análisis de las competencias laborales con las que cuenta, así como la descripción de los nuevos ámbitos de intervención.

El segundo capítulo, titulado “Recursos Humanos” describo qué son los Recursos Humanos, las organizaciones y su evolución a lo largo del tiempo, así también la gestión de la administración e integración de recursos humanos, como lo es la capacitación y desarrollo; analizando de qué forma el pedagogo pone en práctica sus competencias en cada área que comprende la administración de RH. Y a su vez, la descripción de la intervención durante diez meses, de acuerdo a la realización de prácticas profesionales, en el área de reclutamiento de personal, dentro de la empresa Manpower.

El capítulo 3, titulado “El pedagogo laboral un experto en el aprendizaje en las organizaciones” analizo los modelos de pedagogía empresarial a través del tiempo, así como el papel que tiene el pedagogo dentro de las organizaciones, mencionando desde su importancia, hasta sus principales funciones, destacando la formación continua. Por último hago un análisis crítico-reflexivo sobre la necesidad de implementar en el plan de estudios de la licenciatura en pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional, contenidos formativos que proporcionen el saber teórico-práctico en pedagogía laboral.

Al finalizar el capitulado, se presentan las conclusiones de la investigación, destacando y evidenciando la importancia, así como las funciones que tiene el pedagogo dentro de las organizaciones.

CAPÍTULO I PEDAGOGÍA LABORAL

1.1 ¿Qué es la pedagogía laboral?

Comenzaré el presente capítulo definiendo el concepto de Pedagogía Laboral, antecedentes, seguimiento del mismo y su vínculo con diferentes conceptos como lo son educación, formación y desarrollo, así como el objetivo de la misma.

La Pedagogía Laboral como la define la pedagoga y doctora en ciencias de la educación Pilar Pineda, es la “ciencia de la educación que se ocupa del estudio de las relaciones que se establecen entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo” (Pineda, 2002, p. 27). Para que se establezca esta relación debemos tener claros ciertos pasos y procesos que vinculan a la educación y el trabajo. Estos pasos o procesos son educación, formación y desarrollo.

En primera instancia, la educación, está orientada a mejorar las capacidades de la persona para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas y valores. Por otro lado, la formación, es el proceso sistemático y planificado orientado a desarrollar en las personas, los conocimientos, las habilidades y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje para conseguir la actuación adecuada en una actividad. En cuanto a desarrollo en un contexto organizacional, es la preparación de las personas para que puedan avanzar con la organización a medida que ésta cambia, crece y se desarrolla; en la medida que se va formando dicha preparación, se van incrementando sus capacidades y talentos. (Pineda,2002, p. 28)

Harrison (como se citó en Pineda, 2002) describe la relación de estos tres procesos de la siguiente manera:

El desarrollo es el principal proceso a través del cual el crecimiento individual y organizativo puede alcanzar con el tiempo su máximo potencial. La educación contribuye enormemente al proceso de desarrollo, ya que afecta directa y continuamente a la construcción, no sólo de conocimiento y habilidades, sino también de carácter y de cultura, de aspiraciones y logros. La formación es el proceso sistemático y a corto término mediante el cual se facilita al individuo el dominio de unas determinadas tareas o áreas de conocimiento y habilidad en función de los estándares predeterminados. (Harrison, 1988, p. 6).

Por lo anterior, podemos afirmar que la educación está íntimamente relacionada con el desarrollo integral de la persona, contribuyendo en su formación y desarrollo tanto profesional como laboral.

Debemos dejar de pensar en la educación como un fenómeno que existe exclusivamente en instituciones escolares, debido a que la Pedagogía tiene nuevos alcances de intervención, los cuales son necesarios de analizar. El ámbito del trabajo en el mundo empresarial es uno de ellos y la Pedagogía tiene un papel importante para actuar sobre dicho ámbito con fines educativo; el profesional de pedagogía cuenta con las competencias para poder intervenir proponiendo soluciones ante los nuevos retos a los que se enfrenta continuamente el personal de las organizaciones, tales retos serán mencionados en los próximos capítulos. Por esta razón, Pineda dice que la Pedagogía Laboral es normativa, ya que “estudia los problemas que el mundo del trabajo plantea a la educación y emite normas pedagógicas para su solución” (Pineda, 2002, p. 29). Es decir, parte de los principios y normas básicas que integran los saberes pedagógicos y los aplica al contexto del trabajo.

Por lo tanto, es necesario explicitar las relaciones entre educación y trabajo, para que la Pedagogía como ciencia de la educación pueda intervenir en el ámbito de las organizaciones. Estas relaciones van ligadas principalmente a la formación para el trabajo, dado que como se mencionó anteriormente la formación es un proceso educativo de enseñanza-aprendizaje en el cual se desarrollan habilidades instructivas y se aprenden competencias profesionales.

Existen dos principales relaciones entre educación y trabajo; la primera es la preparación de las personas para ejercer una profesión, un oficio o una actividad remunerativa. La segunda relación, se deriva de los nuevos cambios principalmente sociales a los que nos enfrentamos, debido a que estamos sumergidos en una vida líquida como lo afirma Zygmunt Bauman (2009) de constantes modificaciones y demandas que exige el mismo correr del tiempo. Estos nuevos cambios van desde la exigencia por parte de las empresas de obtener un personal más capaz y/o apto para el puesto, hasta el más actualizado, dado que, con el paso del tiempo, muchos empleos han dejado de lado los procesos manuales para sustituirlos por procesos digitales y llevarlos a cabo en equipos de cómputo como herramientas de innovación, haciendo uso de paqueterías de Office, softwares y las TIC'S por dar algunos ejemplos.

Dichas exigencias traen como consecuencias que los empleados sean sustituidos por personal capacitado y que las personas reemplazadas les sea más difícil encontrar un nuevo empleo en el que el puesto no demande competencia.

En el libro “Educación, productividad y empleo” del político y diplomático mexicano, Fernando Solana (2005), se analizan los vínculos de estos tres factores respecto a las nuevas sociedades, integradas por una economía mundial. Sin embargo, se menciona que existe una ineficiencia externa del sistema educativo nacional por no responder plenamente a los cambios que se presentan como vías de desarrollo social como lo es la globalización; entendida como “la creciente interconexión de los asuntos locales e internacionales a partir de las esferas política, social, económica, tecnológica y cultural” (Ruiz y Rueda, 2018, p. VII)

Se debe reflexionar que un país educado es un país con grandes posibilidades de desarrollo y mejora tanto profesional como laboral. Estudios han demostrado que en países con poco acceso a la educación trae como asociación embarazos tempranos, adicciones, violencia, desempleo, entre otros problemas sociales.

Solana presenta algunos ejemplos de asociación más no de causalidad de lo antes mencionado:

- A mayor escolaridad de las mujeres, en particular, de las madres de familia, menor mortalidad y desnutrición infantil, así como la fertilidad y mayor el grado de inmunización de los niños.
- Por cada mil niñas entre seis y diez años de edad que reciban un año adicional de educación en India se producen 300 menos nacimientos, 43 menos muertes infantiles y 2 menos muertes de madres por efectos del parto.
- La evidencia internacional de alrededor de 50 países muestra que existe una relación positiva entre variables educativas y productivas.

(Solana, 2005, p. 128-130).

Por lo tanto, la Pedagogía Laboral debe actuar ante los retos que demandan y afectan a la sociedad, como lo son las nuevas exigencias que se presentan en el mercado laboral, abriendo paso al quehacer pedagógico en la formación continua de los profesionales capacitados. Por consiguiente, “la educación debe capacitar a los profesionales para adaptarse a los cambios experimentados en su trabajo, es decir, debe proporcionar una formación continua que posibilite la actualización de los profesionales, la potenciación de sus competencias y el desarrollo constante de la organización en un entorno cambiante” (Pineda, 2002, p. 30). Por dichas razones el objetivo de la Pedagogía en contextos laborales es la formación en las organizaciones.

1.2 Antecedentes de la pedagogía laboral

Los antecedentes de la Pedagogía Laboral se ubican desde la historia y evolución del trabajo humano, ya que toda actividad productiva es ejecutada a partir de un aprendizaje; hasta el contexto actual, en el que es necesario que se realicen diferentes prácticas como lo es la formación y capacitación de acuerdo con las exigencias sociales, económicas y productivas que se van presentando en los diversos contextos; de esa forma podrán ser ejecutadas de mejor manera las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de las organizaciones.

La Pedagogía Laboral empezó a identificarse como disciplina a principios de los años 90 y a partir de cada década se presentan cambios notorios en la implementación de la misma, con la finalidad de cubrir las necesidades de las organizaciones.

Pineda en el libro Pedagogía Laboral presenta los antecedentes más recientes de la formación en las organizaciones en una trayectoria en décadas a partir del año 1900, de las cuales sólo retomaré las décadas en donde los aportes han sido más destacados y significativos:

Hacia 1910 las grandes empresas, sobre todo las de sector del automóvil, empiezan a introducir el concepto de producción en línea. Éste se basaba en la parcelación del trabajo y en la especialización de cada trabajador en tareas concretas, lo que conllevó a la necesidad de formación específica para capacitar a los trabajadores. La formación experimentó un gran desarrollo en esos años, y numerosas empresas crearon las primeras “secciones de educación y formación”. La formación era realizada básicamente por el mando intermedio o responsable inmediato de los trabajadores mediante un básico procedimiento de cuatro pasos: mostrar, explicar, hacer y supervisar.

En los años veinte se detecta en numerosas empresas la necesidad de formar a los directivos, y las universidades y otras instituciones educativas responden a esa necesidad creando programas de formación de gestión y dirección de empresas.

En los años cincuenta la formación en las organizaciones se sigue desarrollando y se dedica un interés especial a la creación de metodologías de formación; así aparecen los juegos de negocio, como metodologías que permite realizar aprendizajes complejos en situación de simulación.

A finales de la década de los sesenta se generaliza un creciente reconocimiento de la importancia de planificar la formación siguiendo criterios pedagógicos, y del papel decisivo que juega cada fase: se potencia la detección de necesidades, la programación y la evaluación de la formación como procedimientos que garantizan la eficacia final del proceso formativo.

En los años setenta los formadores aumentan su profesionalización y se implican más en la planificación de la formación superando la simple impartición de acciones. El desarrollo organizacional (DO) aparece como un conjunto de estrategias orientadas a la mejora de la organización que se basan en la interconexión de numerosos elementos, como el desarrollo de los recursos humanos

Los años noventa se caracterizan por la aplicación de los avances tecnológicos al terreno de la formación. Así, se continúan los desarrollos iniciados con la introducción del ordenador y desarrollan sistemas y programas específicos para la formación, como simuladores y softwares específicos.

(Pineda, 2002: 47-49)

1.3 Perfil y competencias laborales del pedagogo

Antes de mencionar y describir cuál es el perfil y competencias laborales del pedagogo en particular, es importante destacar que en general ante los constantes cambios, el sistema educativo tiene la responsabilidad de actuar en cuanto al alcance de competencias de todo tipo, las que nos competen en este momento son las de formación profesional.

De acuerdo a esto (Solana, 2005) menciona que “estos cambios continuos y dinámicos obligan a una constante reflexión y redefinición de los paradigmas educativos en torno al individuo como un ser humano (para consigo mismo), social (para con terceros, incluyendo el contexto familiar, comunitario, regional, nacional y global) y productivo (para con el mundo formal y no formal del trabajo)”. (p. 136).

Por lo tanto, como individuos tenemos roles humanos, sociales y productivos, Fernando Solana presenta las siguientes dimensiones de los roles antes mencionados los cuales se presentan en países con crecimiento sostenido con equidad.

- Dimensión humana: han enfatizado en que los sistemas educativos induzcan y/o refuercen en la población estudiantil las habilidades de: a) comunicación verbal y escrita; b) escuchar; c) pensar creativa y constructivamente; d) decidir; e) resolver problemas; f) gestionar, y g) aprender a aprender.
- Dimensión social: fomentan en sus alumnos a) la autoestima; b) respeto a terceros (incluidas personas y naturaleza); c) la integridad; d) honestidad; e) responsabilidad, y f) el aprecio por la identidad histórica y cultural (local, regional, nacional y universal).

- Dimensión productiva: fomentar las siguientes competencias (destrezas) a) identificar situaciones (aprender a diagnosticar); b) organizar; c) planificar; d) asignar relacionamente recursos (de todos tipos); e) trabajar con otros; f) allegarse y utilizar creativamente la información; g) interpretar interrelaciones sistémicas, y h) aprender nuevas tecnologías.

(Solana, 2005, p. 136).

Como podemos observar en las dimensiones antes descritas, se presentan competencias que en nuestro actual sistema educativo nacional están presentes, dado que se enseñan desde el nivel básico hasta el nivel superior. Lo importante es que estas dimensiones que ya han sido desarrolladas se pongan en práctica en las organizaciones y que si una de estas competencias aún no se tiene por parte de algún individuo que conforma el personal, el profesional de pedagogía esté ahí para su formación y desarrollo de dichas dimensiones y competencias.

Ahora bien, mencionaré de lleno las competencias y el perfil del pedagogo. Partiré del perfil de egreso y campo laboral de la Universidad Pedagógica Nacional, como se menciona en el portal de la página de la licenciatura en Pedagogía.

Perfil de egreso

Al concluir sus estudios el pedagogo podrá:

- Explicar la problemática educativa de nuestro país con base en el conocimiento de las teorías, los métodos y las técnicas pedagógicas y del Sistema Educativo Nacional
- Construir propuestas educativas innovadoras que respondan a los requerimientos teóricos y prácticos del sistema educativo, basándose en el trabajo grupal e interdisciplinario

- Realizar una práctica profesional fundada en una concepción plural humanística y crítica de los procesos sociales en general y educativos en particular
- Diseñar, desarrollar y evaluar programas educativos con base en el análisis del sistema educativo mexicano y el dominio de las concepciones pedagógicas actuales.

Campo laboral

El egresado podrá desarrollar sus actividades en:

- Instituciones educativas de los sectores público y privado, desde el nivel preescolar hasta el superior
- Instituciones sociales como hospitales, asociaciones civiles, organismos gubernamentales
- Medios de comunicación social
- Centros de investigación educativa
- Empresas públicas

(Universidad Pedagógica Nacional, 2018)

Por lo tanto, cabe decir que el pedagogo es un experto en sistemas y procesos educativos cuya formación le capacita para el desarrollo de las siguientes funciones generales:

- Analizar aspectos que conforman situaciones educativas en diferentes contextos formativos.
- Diseñar programas, acciones y proyectos adaptados a los contextos analizados.
- Realizar un seguimiento y evaluación a los programas, acciones y proyectos diseñados e implementados para cada contexto educativo.

Estas funciones generales se complementan con otras de carácter específico:

A) Función de análisis:

- Investigadora, propia de su estatus de formación científica superior.
- Exploración y diagnóstico de los diferentes elementos que intervienen en un sistema o proceso educativo.
- Planificación, diseño, seguimiento y evaluación de sistemas y subsistemas educativos y formativos, y de procesos educativos.

B) Función organizativa:

- Administración y gestión de la acción educativa.
- Dirección y diseño organizativo.
- Innovación de la intervención educativa, de los sistemas y subsistemas educativos y formativos, de proyectos, de programas, de centros, de servicios, de recursos y de técnicas socioeducativas.
- Identificación y relación con servicios, programas y recursos del contexto sociocultural.
- Colaboración y asesoramiento en el despliegue y la normativa legislativos.
- Dirección en ámbitos educativos formales y no formales.
- Diseño organizativo de las funciones de recursos humanos.

C) Función de desarrollo:

- Desarrollo organizativo, institucional, profesional y personal.
- Orientación.
- Asesoramiento educativo global y específico a personas, familias, grupos, y de los profesionales que intervienen en el centro, los servicios, el equipo, etc.
- Educación, instrucción y formación global y específica de los ámbitos propios de especialización del pedagogo, dirigida a personas, familias, grupos, instituciones, comunidades y a profesionales del mismo entorno educativo.

Todas estas funciones son desarrolladas por el pedagogo en dos grandes campos: la educación institucional y la educación en otros contextos.

En otros contextos educativos, dado este amplio campo, destacamos como los más significativos los ámbitos de:

- La empresa

Evaluación de necesidades de formación y evaluación de competencias; diseño organizativo, gestión de la calidad y comunicación; orientación e inserción laboral; diseño, implementación y evaluación de planes de formación en el seno de la propia empresa; formación de formadores; diseño y evaluación de programas de cambio e innovación; asesoramiento en políticas de recursos humanos, planes de carrera y gestión del conocimiento.

- Las TIC y los medios de comunicación

Asesoramiento pedagógico en el diseño y la realización de programas de TV y radio; producción de programas educativos y de recursos tecnológicos y multimedia: asesoramiento en la elaboración de recursos audiovisuales e informáticos para centros escolares; diseño de materiales multimedia y de entornos virtuales de aprendizaje; estudios sobre la influencia de los medios; aplicaciones didácticas de las TIC en la educación escolar y la educación no formal; formación en red y entornos virtuales de aprendizaje.

(Libro Blanco: título de Grado en Pedagogía y Educación Social I, 2005, p. 119-121).

Por todo lo anteriormente mencionado, es evidente que el profesional de Pedagogía puede desempeñar funciones que no sólo giran en torno a instituciones educativas sino también en diversos contextos formativos como lo son las organizaciones; administrando y gestionando la acción educativa como lo es el diseño organizativo del área de Recursos Humanos, de acuerdo a la función de formación, desarrollo, orientación y capacitación del personal, realizando los seguimientos y evaluaciones pertinentes de los programas de cambio e innovación diseñados.

Competencias del pedagogo

A continuación se podrán observar las siguientes competencias específicas en la titulación de Pedagogía, tomadas del Libro Blanco, de las cuales únicamente rescataré las que son útiles para el desarrollo dentro de las organizaciones.

7. Conocer los modelos, principios y enfoques de la orientación educativa, escolar y profesional en contextos educativos diversos

Ser competente para identificar los modelos de orientación más adecuados a los diferentes individuos, grupos, contextos y objetivos educativos

Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
Principales modelos de orientación escolar	Contribuir al establecimiento de políticas o estrategias de actuación para la mejora del rendimiento, la elección vocacional, la resolución de conflictos de familia...	Empatía
Principales modelos de orientación profesional	Tomar decisiones acerca de qué modelo de orientación es más adecuado en cada situación	Capacidad diagnóstica
Principales modelos de orientación personal	Contribuir al desarrollo de la investigación sobre modelos de orientación educativa	Capacidad para la toma de decisiones
Principales modelos de orientación familiar		Capacidad investigadora
Principales modelos de orientación sociolaboral		
Métodos y resultados de la investigación sobre modelos de orientación educativa		

15. Diseñar programas de intervención, orientación y formación adaptados a las características diferenciales de sujetos y situaciones, en los diferentes tramos del sistema educativo y áreas curriculares

Ser competente para diseñar modelos de intervención educativa adecuados a diferentes individuos, grupos y contextos.

Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
<p>Técnicas de la programación educativa</p> <p>Técnicas de diagnóstico educativo y de evaluación de necesidades específicas de los sujetos y grupos.</p> <p>Resultados de la investigación aplicada sobre técnicas, programas o estrategias de intervención más eficaces con cada tipo de sujetos</p>	<p>Diseñar, implementar y evaluar programas educativos adaptados a diferentes sujetos según aptitud, intereses, rendimiento previo...</p> <p>Diseñar programas de orientación adecuados a los diferentes niveles educativos.</p> <p>Diseñar programas de orientación profesional, personal, familiar, sociolaboral</p> <p>Diseñar el plan de actuación de un Departamento de Orientación</p> <p>Hacer programas individualizados</p>	<p>Confianza en las personas</p> <p>Capacidad para la toma de decisiones</p> <p>Capacidad de previsión</p> <p>Capacidad de planificación</p> <p>Capacidad de organización</p> <p>Capacidad de coordinación</p> <p>Capacidad de supervisión</p> <p>Tolerancia y respeto</p> <p>Capacidad investigadora</p>

16. Evaluar programas de intervención y orientación psicopedagógica		
Ser competente para diseñar y aplicar métodos, técnicas e instrumentos específicos para la evaluación y mejora de los programas de intervención y orientación psicopedagógica.		
Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
Modelos y métodos de evaluación de programas educativos	Analizar críticamente los diferentes modelos e instrumentos de evaluación de programas.	Capacidad crítica
Fases de la evaluación de programas.	Diseñar evaluaciones de programas.	Rigor
Instrumentos para la evaluación de programas.	Elaborar, adaptar y validar instrumentos de evaluación de programas.	Objetividad
Técnicas de construcción y validación de instrumentos de evaluación de programas	Aplicar instrumentos de evaluación de programas.	Cautela a la hora de emitir juicios
	Realizar informes de evaluación de programas.	Deseo de mejorar
	Hacer evaluación de la evaluación (metaevaluación)	

19. Diseñar y desarrollar procesos de evaluación de programas, centros e instituciones y sistemas educativos

Diseñar y aplicar procesos de evaluación de propuestas, planes o acciones de formación y educación formales y no formales, dirigidos a cualquier tipo de participante, en cualquier marco institucional, así como de los centros o establecimientos que los desarrollan y del sistema del que forman parte.

Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
<p>Estructura de los sistemas de formación y educación.</p> <p>Instituciones educativas, sus recursos, planteamientos institucionales, dinámicas y resultados.</p> <p>Diseños de evaluación de la formación.</p> <p>Procesos de evaluación interna y externa.</p> <p>Sistemas y criterios de acreditación de la calidad en contextos formativos y educativos.</p> <p>Marco legislativo de la formación y de la educación</p>	<p>Desarrollar valoraciones objetivas.</p> <p>Comunicarse con profesionales argumentar propuestas o procesos.</p> <p>Analizar el marco legislativo, institucional y cultural de cualquier contexto formativo o educativo.</p> <p>Distinguir características diferenciales de ámbitos y contextos de formación.</p> <p>Elaborar y desarrollar instrumentos de medición y técnicas de obtención de información.</p> <p>Contactar e interactuar con distintos informantes.</p> <p>Triangular fuentes, instrumentos, momentos, evaluadores.</p> <p>Elaborar propuestas de mejora.</p>	<p>Adaptación a distintas situaciones y marcos institucionales.</p> <p>Prudencia y discreción Espíritu crítico constructivo.</p>

20. Evaluar programas, centros e instituciones y sistemas educativos, ajustando los procesos evaluativos a las características del contexto social y profesional en el que habrán de ser desarrollados

Diseñar y aplicar procesos de evaluación de propuestas, planes o acciones de formación y educación formales y no formales ajustados en función de variables socio-profesionales derivadas del marco institucional, profesional o laboral en el que se desarrollen.

Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
<p>Proceso de evaluación de programas, centros y sistemas educativos.</p> <p>Características diferenciales de distintas instituciones y marcos institucionales.</p> <p>Criterios de calidad en función del contexto en el que se consideran.</p>	<p>Valorar informaciones complejas.</p> <p>Adaptar instrumentos y técnicas en función de variables diferenciales.</p> <p>Establecer criterios e indicadores de calidad de manera diferencial en función de contextos y marcos.</p>	<p>Adaptación al cambio.</p> <p>Búsqueda de la calidad en el trabajo.</p>

21. Promover, planificar y dirigir la implantación de procesos y modelos de gestión de la calidad a partir de los planes de evaluación desarrollados en las instituciones y/o organizaciones educativas y formativas.

Ser competente para diseñar y poner en marcha planes de acción de mejora de la calidad, procedimientos e iniciativas, una vez que se han realizado procesos de autoevaluación y/o evaluaciones de la calidad existentes en el Centro o Institución.

Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
<p>Modelos de gestión de la calidad.</p> <p>Sistemas de evaluación de la calidad.</p> <p>Herramientas para la mejora de la calidad.</p> <p>Diagnóstico y diseño de procesos estratégicos, clave y de apoyo en la organización.</p> <p>Modelo de gestión por procesos.</p> <p>Sistemática para definir indicadores de calidad con el fin de implantarlos y seguir su evolución.</p> <p>Sistemas de introducción de la innovación y la mejora (benchmarking), aprovechando la información de organizaciones con prácticas excelentes.</p>	<p>Vincular los procesos de evaluación con los procesos de gestión de calidad.</p> <p>Planificar los procesos de mejora de la calidad.</p> <p>Elaborar el manual de calidad: diagramas de normas, procesos, procedimientos.</p> <p>Organizar el trabajo en grupo para la elaboración y aplicación de planes de mejora.</p> <p>Dar pautas para el seguimiento y revisión de las mejoras acordadas</p>	<p>Crítica</p> <p>Innovación</p> <p>Visión de futuro</p> <p>Orientación a la calidad</p>

24. Diseñar recursos didácticos, materiales y programas de formación para distintos colectivos, niveles, áreas curriculares.

Ser competente para el diseño de recursos didácticos, materiales y programas para las diferentes áreas del currículo ajustados a las características de los sujetos y los contextos en los que van a ser implementados

Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
<p>Fundamentos teóricos del diseño recursos didácticos, materiales y programas de formación.</p> <p>Diseñar recursos, materiales y programas atendiendo a las características de los sujetos según niveles y áreas curriculares</p>	<p>Diseñar un guion técnico de contenidos educativos.</p> <p>Disponer de criterios pedagógicos para la selección de contenidos educativos.</p> <p>Adecuar los contenidos a los distintos colectivos, niveles y áreas</p>	<p>Capacidad crítica para enjuiciar el diseño de recursos didácticos, materiales y programas de formación.</p> <p>Capacidad de análisis y síntesis</p>

25. Evaluar recursos didácticos, materiales y programas de formación para distintos colectivos, niveles y áreas curriculares.

Ser competente para diseñar y aplicar instrumentos específicos para la evaluación de recursos didácticos de diversos tipos: impresos, visuales, auditivos, audiovisuales e informáticos, y de planes de formación dirigidos a distintos colectivos, niveles educativos, áreas curriculares y temáticas diversas.

Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
Amplio espectro de materiales didácticos existente y sus características diferenciadoras.	Analizar instrumentos de evaluación de recursos didácticos y programas de formación.	Rigurosidad
Fundamentos de la psicología evolutiva.	Adaptar y diseñar instrumentos de evaluación	Objetividad
Diversos enfoques y modelos de evaluación educativa.	de recursos didácticos y programas de formación..	Cautela a la hora de emitir juicios
Dimensiones o elementos a evaluar de los recursos didácticos y programas de formación.	Aplicar instrumentos de evaluación de recursos didácticos y programas de formación.	Competencias transversales muy importantes.
Instrumentos para la evaluación de recursos didácticos y planes de formación.	Realizar informes de evaluación sobre recursos didácticos y programas de formación	Capacidad de análisis y síntesis.
Metodología de aplicación de instrumentos para la evaluación concreta de recursos didácticos y planes de formación		

27. Coordinar el diseño, aplicación y evaluación de programas de educación y formación a través de las TIC (e-learning)

Ser competente para coordinar el diseño, aplicación y evaluación de programas de educación y formación a través de las TIC (e-learning) en equipos multiprofesionales de profesores, tutores, diseñadores, etc.

Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
<p>Trabajo en equipo.</p> <p>Programas de educación y formación a través de las TIC (elearning).</p> <p>Instituciones y modalidades no presenciales de educación en distintos niveles y ámbitos de formación.</p> <p>Diseño y evaluación de procesos formativos a distancia.</p> <p>Papeles y funciones de los profesionales implicados en educación a distancia.</p> <p>Funciones del coordinador del equipo multiprofesional</p>	<p>Habilidades sociales y profesionales.</p> <p>Negociación y elaboración de acuerdos.</p> <p>Redacción de acuerdos y seguimiento de compromisos.</p> <p>Diseño, aplicación y evaluación de programas de educación y formación a través de las TIC (elearning).</p> <p>Gestión de recursos y medios</p>	<p>Apertura a las ideas de los demás.</p> <p>Interés por los proyectos conjuntos.</p> <p>Motivación para animar a la acción.</p> <p>Supremacía del acuerdo común sobre las preferencias personales.</p> <p>Valoración de la formación no presencial</p>

28. Colaborar y asesorar en la elaboración de programas socioeducativos en los medios y redes de comunicación e información (radio, televisión, prensa, internet, etc.

Ser competente para ayudar a otros profesionales en la elaboración de programas socioeducativos tomando como soporte los medios y redes de información y comunicación.

Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
<p>Los medios de comunicación y sus registros más relevantes.</p> <p>Modelos teóricos de integración y uso de los medios de comunicación como medio educativo.</p> <p>Elementos principales en la comunicación de masas.</p> <p>Amplio espectro de programas socioeducativos.</p> <p>Elementos clave en el diseño de programas Modelos teóricos de formación y asesoramiento</p>	<p>Ayudar a los profesionales a establecer las prioridades del mensaje.</p> <p>Saber utilizar los distintos tipos de técnicas comunicativas en función de los objetivos y el medio.</p> <p>Diseñar/programar cursos de formación sobre la importancia y las posibilidades socioeducativas de los medios de comunicación.</p> <p>Dar pautas, en lenguaje cercano y comprensible, a profesionales de los medios de comunicación sobre diversas problemáticas sociales.</p> <p>Comunicar con eficacia</p>	<p>Colaboración.</p> <p>Valorar la interdisciplinariedad</p>

31. Realizar la gestión profesional de los recursos humanos, materiales y funcionales en entornos de educación y formación.

Organizar y coordinar la utilización y el funcionamiento de los recursos propios de una institución o establecimiento de formación o educación aplicando criterios específicos para optimizar el desarrollo de las acciones propias de la institución.

Conocimientos (SABER)	Destrezas (SABER HACER)	Actitudes (SABER SER)
Estructura organizativa de un establecimiento de formación o educación.	Planificar procesos de trabajo.	Previsión y anticipación.
Criterios de optimización de gestión: eficacia, eficiencia, efectividad.	Coordinar a distintos profesionales.	Sociabilidad.
Procesos y características que afectan a los equipos profesionales y su sistema relacional: clima y cultura, conflicto, liderazgo.	Supervisar y asesorar el trabajo de profesionales.	Flexibilidad.
Teorías y técnicas de gestión de recursos.	Negociar y solucionar conflictos.	Integrarse y comunicarse con expertos de otras áreas y de distintos contextos
Teorías y técnicas de comunicación y dinámica de grupos	Comunicarse con efectividad.	
	Dinamizar equipos	

Nota: Recuperado de ANECA. (2005). Libro Blanco: título de Grado en Pedagogía y Educación Social I. p. 159-180. Recuperado de http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORA DOS/ESPACIOEURO/LIBROS%20BLANCOS%20DE%20GRADO/LIBROBLANCO_PEDAGOGIA1_0305.PDF

Como se puede observar, en cada una de las competencias antes ejemplificadas, se muestran los conocimientos (saber), destrezas (saber hacer) y actitudes (saber ser) que el Pedagogo debe poner en práctica para poder ejecutar las competencias específicas que serán útiles dentro de las organizaciones.

El diseño de programas de formación es una de las competencias más destacadas, así como realizar la gestión profesional de los recursos humanos, materiales y funcionales en entornos de educación y formación; ajustados a las características de los individuos y su contexto, en el sentido de los procesos que intervienen como lo es el clima, la cultura, conflicto y el liderazgo.

El Profesional de Pedagogía deberá ser competente para identificar los principales modelos de orientación sociolaboral, decidiendo cuál será más adecuado ante cada situación, implementando la capacidad diagnóstica, investigadora y la empatía para la contribución de estrategias de actuación de mejora, aplicando criterios específicos para optimizar el desarrollo de las acciones (eficiencia, eficiencia y efectividad) propias de la institución.

En cuanto al diseño de programas de intervención, orientación y formación, el Pedagogo utiliza los conocimientos y técnicas en programación y diseño para la estructura en sistemas de formación y educación; coordinando planes de actuación en departamentos de capacitación u orientación. Sobre todo, también podrá diseñar y aplicar técnicas e instrumentos de diagnóstico y detección de necesidades, así como identificar las características de los sujetos participantes, en relación con sus conocimientos, destrezas, valores, actitudes, comportamientos, etc. Teniendo objetividad e imparcialidad ante los criterios de calidad.

La evaluación de programas de intervención y orientación, así como los recursos didácticos y materiales, es una competencia importante para la mejora de los mismos, por ello, es necesario conocer los modelos y métodos de evaluación, así

como las fases, técnicas y validación de los instrumentos que serán utilizados para la evaluación, llevando a cabo un análisis crítico e informe de los resultados, para la elaboración de propuestas de mejora.

Cabe resaltar que con las competencias antes mencionadas el Profesional de Pedagogía tiene la capacidad de coordinar el diseño, aplicación y evaluación de programas de educación y formación a través de las TIC (e-learning), los cuales pueden ser estructurados en diferentes modalidades, ya sean presenciales o en línea. Así también, podrá colaborar y asesorar en la elaboración de programas socioeducativos, en los medios y redes de comunicación e información.

Finalmente, cabe destacar que la autenticidad, es el núcleo del perfil del pedagogo, al realizar la actividad de enseñar con el efecto en el aprendizaje de forma coherente, ya que, es el pedagogo quien lo hace con veracidad transformadora, con la capacidad de análisis y todas las competencias y habilidades anteriormente mencionadas, las cuales no se dan de forma espontánea sino a través del trabajo profesional y esfuerzo constante para alcanzar el pedagogo que queremos ser.

Nivia Álvarez Aguilar, profesora titular de didáctica y organización escolar de la Universidad Nacional Autónoma de Nuevo León, menciona que

Un pedagogo auténtico piensa, siente, reacciona, opina y actúa de acuerdo con sus convicciones acerca de su responsabilidad para con el estudiante y la sociedad en general... Cuando se trata del perfil del pedagogo en la actualidad, se acentúa la autenticidad, como la orientación positiva, activa y transformadora hacia sí mismo, hacia sus estudiantes, compañeros, demás personas y contextos, a partir de una coherencia entre lo individual, social y profesional, manifestada en la congruencia de los planos internos y externos de su actuar cotidiano. (2012, p.16-17)

1.4 Ámbitos de intervención profesional del pedagogo laboral

En la actualidad, es importante conocer y reconocer los ámbitos de intervención que tiene el pedagogo en un contexto laboral, dado que aún no se ha dejado de lado la idea de que el profesional de pedagogía es visto únicamente en instituciones escolares. Por ello, debemos saber e informar que “los campos de actuación de la Pedagogía son diversos, no limitados únicamente a una población infantil. Estos abarcan desde la institución escolar hasta el mundo empresarial. Comparando este primer campo de actuación con las posibilidades laborales dentro de la educación no reglada, la parte correspondiente a los centros escolares es mínima respecto al gran abanico de salidas profesionales fuera de ella” (Romero y Castelló, 2016, p. 22).

García y Aguilar ven a la Pedagogía como una disciplina transversal, aplicable a diferentes contextos de actuación, no exclusivos del ámbito puramente escolar. Así, por ejemplo, son para ellos yacimientos de intervención pedagógica:

- El contexto de la empresa, donde el pedagogo ha conseguido hacerse un hueco como profesional especializado en materia de formación desde el diagnóstico de necesidades formativas de los trabajadores de la empresa, hasta diseñador de planes de formación, asesor en metodologías de formación innovadora o evaluador de los aprendizajes para determinar el impacto en el ámbito de la empresa
- La orientación y educación para el empleo supone un ámbito en auge en el que se abren oportunidades de trabajo a nivel público y privado. Aparece la figura del promotor de empleo o agente de colocación como profesional que ofrece herramientas al demandante de empleo en la identificación de itinerarios personalizados de formación, programas de formación para potenciar las posibilidades de empleabilidad del usuario de los servicios de empleo e incluso

determinar aquellas ofertas de empleo más adecuadas a las competencias del usuario y a sus posibilidades según su perfil y su experiencia

- La formación de formadores, apoyando a expertos en contenidos y docentes sobre estrategias didácticas y metodológicas.
- Las nuevas tecnologías, las posibilidades de Internet y la web 2.0 como entornos virtuales de aprendizaje con enormes potencialidades. En este caso, el pedagogo es pieza fundamental para identificar las oportunidades y orientar sobre los diferentes caminos o posibilidades que dan estas herramientas en las organizaciones a nivel de formación.

(2011, p. 15-16)

Existen otros campos de estudio e intervención de la pedagogía en las organizaciones en los cuales está presente el quehacer pedagógico como educador, programador y evaluador, los cuales se presentan a continuación:

- Aportaciones en educación permanente
- Educación en adultos
- Detección y análisis de necesidades de formación
- Elaboración de planes de formación
- Programación de la formación
- Evaluación de la formación en las organizaciones

Como se puede observar esos campos de estudio en los que el pedagogo ejerce su labor son de forma inicial de acuerdo a la aportación, detección de necesidades, elaboración de planes y programas para ejecutar la intervención, para después llegar a una evaluación de las mismas. Estos campos de estudio como formación inicial, dan como resultado ámbitos en los que la Pedagogía Laboral actúa en cuanto al proceso de formación de personal de la siguiente manera:

- Formación profesional inicial.
- Formación ocupacional.
- Formación continua y de especialización.
- Formación en las organizaciones.

Estos tipos de formación son los que el pedagogo debe realizar para el mejoramiento del personal dentro de las organizaciones.

Por otra parte, también es necesario tomar en cuenta el desarrollo del practicum de la titulación en Pedagogía; en el libro Blanco se destacan cinco grandes contextos de intervención, sus instituciones y las tareas que deben realizarse en cada uno de ellos, estos contextos son, el educativo, social, comunitario, empresarial y de Investigación; de los cuales sólo mencionaré los contextos que hacen referencia a la Pedagogía Laboral, como se muestra en la tabla 1; de acuerdo a su contexto, institución y tareas:

Tabla 1.

Contextos de intervención del Pedagogo Laboral.

Contextos	Instituciones	Tareas
Social	Centros para la inserción Sociolaboral.	Departamento de Formación: programación, metodologías y evaluaciones de cursos. Entrevistas a demandantes, a empleadores y selección de candidatos para cursos. Entrevista inicial (profesional). Tutorías. Servicios destinados empleo: tutoría individualizada, orientación profesional, técnicas de búsqueda de empleo, formación. Toma de contacto con la organización del departamento de Pedagogía y sus procesos de trabajo. Revisión de la documentación e instrumentos utilizados en el

		control de las acciones formativas. Participación en la elaboración de las memorias finales de programación. Participación en el archivo de la documentación y en el control de inventarios.
Empresarial	Instituciones empresariales	Instituciones empresariales, tareas: Departamento de formación. Departamento de recursos humanos. Detección de necesidades. Planificación y programación de acciones formativas. Evaluación de programas.
	Centros de formación de Postgrado	Detección de necesidades. Planificación y programación de acciones formativas. Evaluación de programas.

Nota: Recuperado de ANECA. (2005). Libro Blanco: título de Grado en Pedagogía y Educación Social I. p. 125-127. Recuperado de http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORA DOS/ESPACIOEURO/LIBROS%20BLANCOS%20DE%20GRADO/LIBROBLANCO_PEDAGOGIA1_0305.PDF

Estos datos concuerdan con los destacados en el Libro Blanco (ANECA, 2005) sobre la inserción laboral de los pedagogos, donde se resalta que respecto al tipo de colocación de los profesionales de la Pedagogía, el 60% de los pedagogos y el 50% de los educadores sociales se emplea en la empresa privada y aproximadamente un 28% de pedagogos y un 21% de educadores sociales en la Administración Pública (p.86).

Finalmente, conociendo las competencias y funciones laborales del Pedagogo, también es de gran importancia evidenciar e informar tanto a los estudiantes como a los egresados de la licenciatura en Pedagogía, todas las áreas de intervención que existen actualmente, en donde puedan elegir mediante un gran abanico de posibilidades, de acuerdo a las diversas funciones que pueden desarrollar a lo largo de la licenciatura. Así bien la Pedagogía Laboral es una de ellas y debe darse a conocer por su gran aporte en la formación continua del personal en cuanto a la actualización centrada en los procesos de enseñanza-aprendizaje y diferentes aspectos que serán destacados en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO II RECURSOS HUMANOS

Se ha delegado a psicólogos, administradores, trabajadores sociales y otros profesionistas, el área de recursos humanos, desde la visión, selección de personal, hasta la capacitación y el desarrollo de la persona, debido al desconocimiento que tenemos sobre el quehacer teórico-práctico que se desarrolla en este ámbito.

Comenzaré el presente capítulo describiendo qué son los Recursos Humanos, las organizaciones y su evolución a lo largo del tiempo, así también la gestión de la administración e integración de recursos humanos y a su vez la descripción de la intervención que realice durante diez meses, de acuerdo a la realización de prácticas profesionales, en el área de reclutamiento de personal, dentro de la empresa Manpower.

2.1 ¿Qué son los Recursos Humanos?

Como menciona Idalberto Chiavenato maestro y doctor en Administración, la expresión de recursos humanos se refiere “a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales” (Chiavenato, 2011, p. 2). Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea... Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo (Chiavenato, 2011, p.81).

El contexto de recursos humanos es totalmente complejo, dinámico y cambiante, por la cuestión de que personas en conjunto se desenvuelven en esa área, ayudando a administrar el resto de los recursos organizacionales, con la intención de cumplir tanto objetivos personales como los de la organización. Por lo tanto, las

organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que opera el área de Recursos Humanos. “A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, requieren más personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su continuidad y crecimiento” (Chiavenato, 2011, p. 2).

2.1.1 Historia del área de Recursos Humanos

El término recursos humanos ha causado distintas controversias a lo largo del tiempo, ya que su denominación viene de la era industrial, haciendo referencia a las personas que trabajan dentro de las organizaciones, pecando dicha denominación de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales sin valor alguno, más que el de satisfacer las necesidades y objetivos de la empresa. Es por ello, que describiré retomando a Idalberto Chiavenato, la historia y como dicho concepto ha ido cambiando hasta nuestros tiempos, para comprender el importante papel que tienen las personas dentro de las organizaciones así como el profesional de pedagogía.

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias.

Ese interlocutor era un órgano que recibía el nombre de Relaciones Industriales, cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamó Administración de Personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente.

En la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Esto implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. (Chiavenato, 2011, p. 2)

Descrito lo anterior, aunque en la actualidad algunas empresas no han dejado de ver a las personas como recursos que la organización consume, explota y que además genera gastos; se debe tener claro que existen diferencias individuales. Cada una de las personas que participan dentro de las organizaciones, son diferentes entre sí, cada una cuenta con una personalidad dotada de conocimientos, habilidades y competencias que la hacen única y necesaria dentro de la organización. Cada persona pone en práctica sus conocimientos acorde al área en la que mejor sabe desenvolverse y en conjunto formando un equipo que comparte sus competencias, proponiendo e innovando para el mejor funcionamiento y el logro de objetivos de la organización. Por lo tanto, el personal debe ser visto como el mayor impulsor de desarrollo dentro de la organización, por esta razón, las organizaciones deben saber invertir en ellos y no sólo satisfacer sus propias necesidades sino también las de su principal motor.

2.1.1 Las organizaciones

La organización como la define Chiavenato, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, la cooperación entre éstas es esencial para la organización, debido a que los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual o aislada no alcanzaría, dado que el ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. En la figura 1 se presenta cómo se constituyen las organizaciones.

Figura 1. *Cómo se constituyen las organizaciones.*

Qué son:	Qué tienen:	Qué hacen:
Personas	Comportamiento Humano	Satisfacer necesidades Desarrollan grupos Crean acción organizada Motivan a las personas Desarrollan actitudes Contribuciones
Organizadas	Estructura organizacional	Nacen Crecen Se transforman Acuerdan Se dividen
Personas que realizan alguna actividad	Procesos organizacionales	Producen productos y servicios Contribuyen al bien de la sociedad Comunican Toman decisiones

Figura 1. Recuperado de Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Pág 10

“Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos no pueden alcanzar en forma aislada debido a sus limitaciones. En las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar en equipo” (Chiavenato, 2011, p. 6).

Todas las organizaciones son diferentes entre sí, debido a los objetivos a alcanzar; cada una tiene diferentes fines, con diversas actividades, múltiples estrategias de trabajo, ambiente, estructura y tamaño, por tal razón, se dice que existe una complejidad dentro de las organizaciones, además de una variedad inmensa de ellas, como lo son empresas industriales, comerciales, de servicios, organizaciones públicas, gubernamentales y no gubernamentales, organizaciones de producción de bienes o servicios, entre otras.

La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. (Chiavenato, 2011, p. 19)

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar un uso productivo a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un clima en el que las personas satisfagan sus necesidades fundamentales dentro de la organización.

Las organizaciones pueden estudiarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente. La organización no persigue sólo un objetivo, pues tiene que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que le imponen el ambiente y sus socios. Estos objetivos no son estáticos sino dinámicos, están en continua evolución y alteran las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internas), lo cual permite reevaluar de manera constante los objetivos y modificarlos en función de los cambios del ambiente y de la organización de sus miembros. (Chiavenato, 2011, p.19-20)

Las organizaciones a través del tiempo.

Las organizaciones con el paso del tiempo tuvieron distintos cambios y transformaciones, para poder adaptarse a las nuevas tecnologías, con la intención de brindar mejores servicios y alcanzando nuevos objetivos dependiendo la organización.

Chiavenato, menciona que en el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres etapas: la era de la industrialización clásica, la industrialización neoclásica y la de la información. Tales etapas se describen en la siguiente tabla, con las características de las diferentes eras de la organización.

Tabla 2

Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo xx.

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la Información
Periodo	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las tareas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios y otras unidades estratégicas de negocios	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de	Personas como recursos	Personas como seres humanos

	producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	organizacionales que necesitan administrarse.	proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra	Personas como recursos de la organización	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones Industriales.	Administración de Recursos Humanos	Gestión del talento humano.

Nota: Recuperado de Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Pág 9

Como se puede observar, la Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano, en la que las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. Así, el área de RH representa la manera como las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas en plena era de la información; ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Éste es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de personas será la riqueza del mañana. La moneda del futuro ya no será financiera, sino capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas; por tanto, es un capital muy especial que no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional (Chiavenato, 2011, p. 8).

Chiavenato menciona que las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que hayan hecho surgir la creatividad y el ingenio humano, por tal motivo la sociedad moderna es una sociedad de organizaciones. En medida en que las organizaciones rinden frutos tienden a crecer, mediante el aumento del

número de individuos y de recursos. Para administrar ese volumen de personas se produce, a su vez, un aumento de niveles jerárquicos (Chiavenato, 2011, p. 6).

En conclusión, las organizaciones vistas como sistemas sociales (o agrupaciones humanas) en las cuales las personas pasan la mayor parte del tiempo, trabajando, aprendiendo, y satisfaciendo necesidades, deben ser reguladas por la intervención del pedagogo social, el cual, como se describió en el capítulo anterior, cuenta con las competencias y habilidades para la formación y capacitación del personal dentro de las organizaciones.

En ese sentido, el Pedagogo podrá ayudar y colaborar en cuanto al logro de objetivos del departamento de formación y capacitación de la organización, los cuales como se mencionó anteriormente son dinámicos y están en continua evolución, reevaluándose de forma constante en función de los cambios ya sean del ambiente o de la organización de los miembros que la integran. En cuanto a dichas razones, la intervención del pedagogo gira en torno a la detección del problema y necesidades, relacionados con la formación del personal, atendiéndolas y generando una planeación, programación y reevaluación para que se dé el logro de los objetivos que no han podido ser alcanzados o que deberán ser alcanzados de nueva cuenta por estar sujetos a cambios constantes; tomando en cuenta que las fallas servirán para mejorar el aprendizaje.

2.1.3 Las personas

Durante la era industrial el éxito de las organizaciones se medía en cuanto al tamaño de la misma, es decir, al capital financiero invertido en infraestructura, fabricas, maquinas, equipo de trabajo, etc. La acumulación de recursos financieros y materiales, era uno de los objetivos organizacionales más importantes (Chiavenato, 2011, p. 31).

Hoy en día las organizaciones miden el éxito en cuando a la innovación producida por su capital humano, dado que la buena inversión en cuanto a un personal competente y actualizado dará frutos, alcanzando los objetivos de la organización. Por lo tanto, en la actualidad no es necesario que una organización se mida en cuanto a tamaño para ser exitosa, debido a que puede serlo aun siendo pequeña pero con un gran equipo de trabajo, intelectualmente hablando. Cabe mencionar que el área de Recursos Humanos es aplicable a cualquier tipo y tamaño de la organización.

Como menciona Chiavenato (2011) “el conocimiento constituye el recurso productivo más importante de las organizaciones, y la tendencia es que cada vez cobre mayor importancia para el éxito de la organización” (p. 32). Por tal motivo, no se debe olvidar que las organizaciones dependen de las personas, para dirigir las, hacerlas operar y funcionar, dado que de ellas depende su éxito, por lo cual debe entenderse que sin las personas y sin las organizaciones no existiría el área de Recursos Humanos.

Chiavenato afirma que hay dos formas de ver a las personas como se muestra en la figura 2

Figura 2. Personas como personas y personas como recursos.

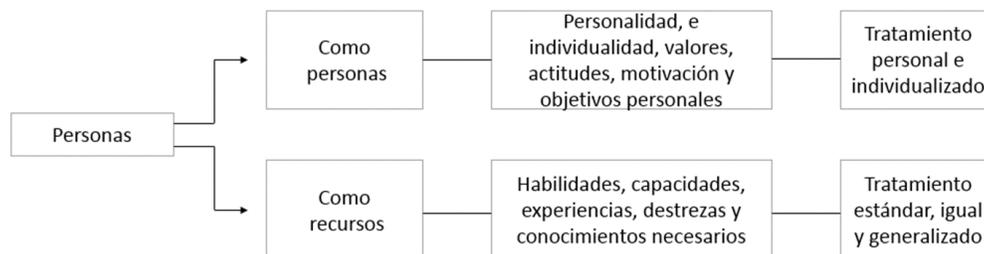


Figura 2. Recuperado de: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Pág 38.

“Las organizaciones son diferentes entre sí, y lo mismo ocurre con las persona. Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una cantidad de variables” (Chiavenato, 2011, p.39). Por consiguiente, se deben tomar en cuenta las diferencias individuales de cada persona, para su aprovechamiento como recurso, en cuanto a su potencial de creatividad e innovación.

Capital humano

Chiavenato menciona que las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en medida en que influya en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar cuatro detonadores indispensables:

1. **Autoridad:** conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas, o lo que se conoce como otorgamiento de poder o facultamiento (empowerment).
2. **Información:** fomentar el acceso la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.

3. **Recompensas:** proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.

4. **Competencias:** ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

(Chiavenato, 2011, p.58)

De acuerdo a lo anterior, el pedagogo tiene un papel importante de intervención en cuanto al logro de los detonadores antes mencionados, en específico el de competencias; ya que el profesional de pedagogía es especialista en el desarrollo de competencias y habilidades en otro individuo a través del proceso enseñanza-aprendizaje, para que a su vez estas se pongan en práctica. Por esa razón, el pedagogo es de gran importancia como formador, para el desarrollo de talentos dentro de la organización, pues de esta forma incrementa el aprendizaje organizacional, el logro de sus objetivos y el éxito.

2.1.4 Equilibrio organizacional

Dentro de la administración de recursos humanos debe existir un equilibrio entre las personas y la organización para su continuo funcionamiento; esto depende en cuanto al logro de los objetivos personales sin dejar de lado los organizacionales. Para su análisis, es importante mencionar cuáles son los primordiales objetivos organizacionales e individuales, los cuales se muestran en la figura número 3.

Figura 3. Objetivos organizacionales e individuales.

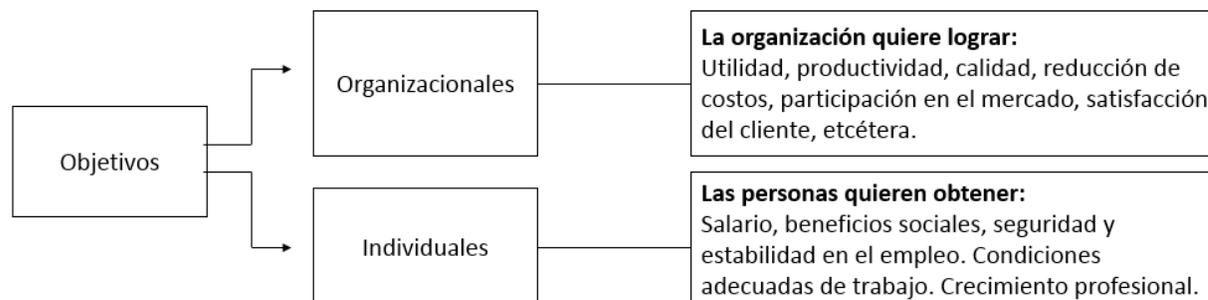


Figura 3. Recuperado de: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Pág 66

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que permite distintos puntos de vista. Bernard (como se citó en Chiavenato, 2011, p.67) hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización (Bernard, 1971, p.286).

Sobre todo, se debe tener en cuenta que, un personal que se inclina en ser únicamente eficiente, sólo se preocupará por el cumplimiento de sus propios intereses, sin aportar ni innovar, dejando de lado los objetivos de la organización. Por el contrario, tampoco se deberá inclinar por ser solamente eficaz, pues de esa manera el personal se estaría entregando completamente a la organización, apartándose de su vida social y familiar. Por dichas razones es necesario un equilibrio organizacional.

“La interacción psicológica entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad: la organización hace ciertas cosas por y para los participantes, como remunerarlos y darles seguridad y estatus; a su vez, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas” (Chiavenato, 2011, p. 68).

2.2 La administración de recursos humanos

El área de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria; además sus asuntos se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento, se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnologías de aprendizaje individual y cambios organizacionales, de planes de vida y carrera, satisfacción en el trabajo, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, responsabilidad en nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos (Chiavenato, 2011, p. 96).

Es por ello, que de acuerdo a los múltiples campos de acción, debe sumarse el Profesional de Pedagogía, ejerciendo sus competencias en las gestiones necesarias para la mejora del proceso administrativo dirigido al desarrollo organizacional en colaboración de los demás profesionales.

El área de recursos humanos, dependerá de la situación organizacional que empleen sus directivos dentro de las empresas; como el tipo de tecnología invertida, la concepción que se tenga del ser humano y el tipo de sistema administrativo que sea implementado.

Un claro ejemplo de ello se encuentra en la metodología de Likert, en la cual se comparan y analizan las distintas formas en que las organizaciones administran con sus colaboradores, denominado “sistemas de administración” en donde la acción administrativa asume distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa, por lo que estas nunca serán iguales en todas las organizaciones (Chiavenato, 2011).

En la metodología de Likert, se presentan cuatro variables organizaciones, vistas como opciones de implementación en los sistemas administrativos.

- *Proceso de toma de decisiones*: define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma.
- *Sistema de comunicación*: define cómo se transmite y recibe la comunicación dentro de la organización.
- *Relación interpersonal*: define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas; si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.
- *Sistema de recompensas y de sanciones*: define cómo la empresa motiva a las personas para que se comporten de cierta manera.

(Chiavenato, 2011, p.91)

Cada organización define cómo serán estas variables organizacionales, de acuerdo al sistema administrativo que se emplee, este puede ser autoritario, duro, autocrático, participativo flexible, accesible, etc. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos será diferente en cada organización, pues esta depende de factores complejos.

2.2.1 El área de Recursos Humanos como proceso

El área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas, evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas; íntimamente interrelacionados e interdependientes.

(Chiavenato, 2011, p. 100)

Ciertamente, estos cinco procesos al estar interrelacionados pueden sufrir cambios, los cuales se verán implicados en los demás procesos, por lo cual será necesario aplicar ajustes para su funcionamiento continuo. Además de que también dependerán de la situación organizacional en la que se encuentren.

Los cinco subsistemas: atracción o provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación, forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se les integra a sus tareas, retiene en la organización, se les desarrolla y evalúa, de acuerdo a sus objetivos y principales actividades como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos.

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles-Constancia- Productividad-Equilibrio social

Nota: Recuperado de: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Pág 102.

2.2.2 Políticas de Recursos Humanos.

Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos destacados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia.

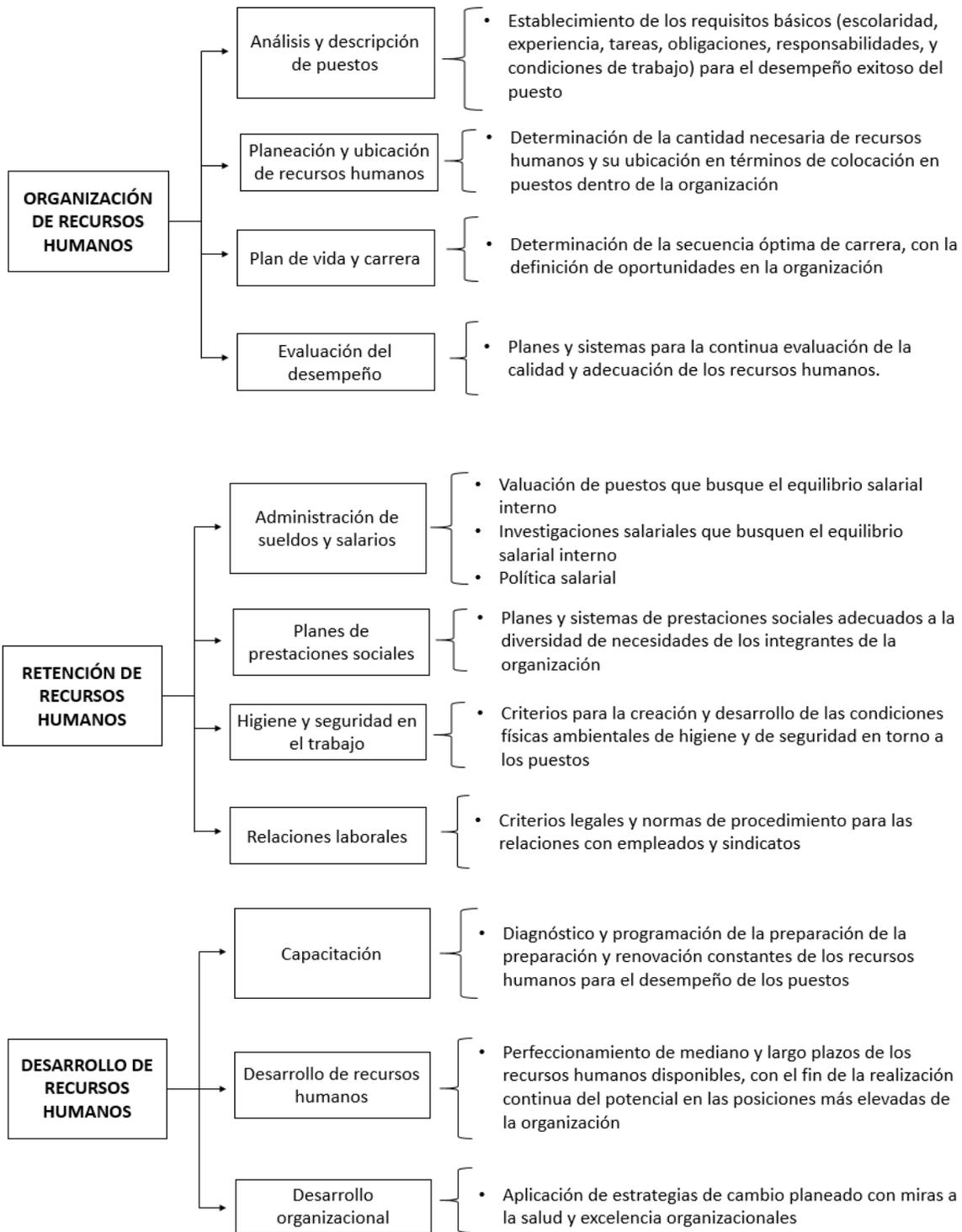
Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra.

(Chiavenato, 2011, p. 102)

Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales como se muestran en la figura 4.

Figura 4. Políticas de Recursos Humanos.





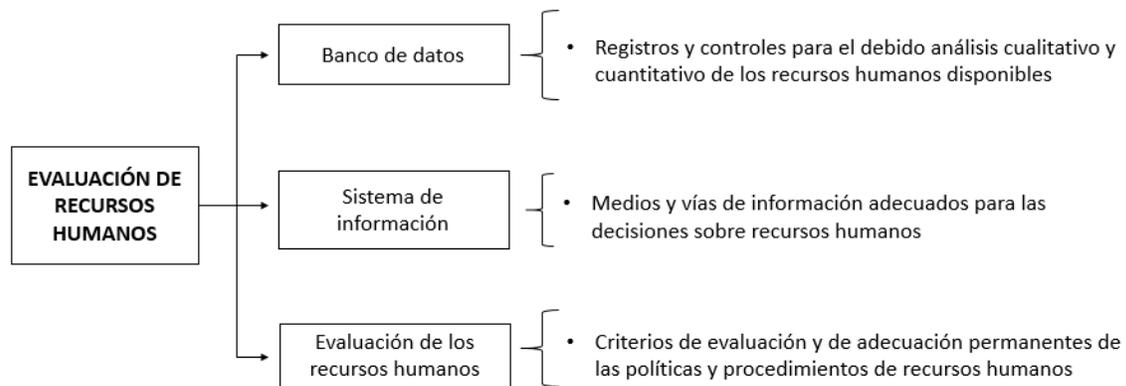


Figura 4. Recuperado de: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Pág 106

Como se mencionó en el capítulo anterior, haciendo referencia al Libro Blanco: título de grado en pedagogía y educación social (2005). Una de las aportaciones que puede realizar el pedagogo dentro del contexto empresarial, es precisamente el asesoramiento en políticas de recursos humanos; proporcionando condiciones para el logro de los objetivos de las diferentes áreas.

Objetivos del área de Recursos Humanos.

“El área de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 2011, p. 104).

Ciertamente el área de RH trata de conquistar y retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos del área de RH se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (bien de producción o de consumo) o servicio (actividad especializada). Así junto con los objetivos organizacionales, el área de RH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales que menciona Chiavenato del área de RH son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

(Chiavenato, 2011, p. 105)

Ahora bien, como anteriormente se mencionó, el Pedagogo Laboral, es de gran ayuda tanto en el logro de los objetivos de la organización en general y en particular los del área de recursos humanos, siendo esta el área de interés de este trabajo recepcional.

El pedagogo al hacer uso de sus conocimientos y poniendo en práctica sus competencias y habilidades para formar, capacitar en el trabajo y en el desarrollo del personal dentro de la organización a partir de sus competencias, habilidades y actitudes, también puede intervenir mejorando y creando condiciones para el empleo, que sean necesarias, acordes a un plan de acción. Así también, de acuerdo a la formación y desarrollo profesional del personal, para el alcance tanto de sus objetivos individuales como los de la organización, para que de esa forma se logre eficiencia y eficacia que se requiere por medio del personal.

En conclusión, la función de recursos humanos gira en torno a que “en un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales” (Chiavenato, 2011, p. 107). Deben hacerse necesarios distintos puntos, como la actualización ante esos cambios, la eficiencia y eficacia para la competencia entre organizaciones, pero sobre todo se requiere de nuevas prácticas pedagógicas en las que se involucre la participación del profesional de pedagogía en la que se permita el desarrollo de las organizaciones en gestiones del conocimiento y se redefina el proceso llevado ante la gestión de la administración de RH con el propósito de obtener nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores, así como políticas de RH que respeten sus derechos laborales.

2.2.3 Reclutamiento de personal

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de personas adecuadas para el funcionamiento del trabajo. En términos prácticos eso significa que los responsables de las diferentes áreas de la organización, deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas capaces de desempeñarlos de forma exitosa; por lo cual, requiere una cuidadosa planeación de personal, la cual se da a través del reclutamiento de personal (Chiavenato, 2011, p. 129).

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 128)

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Es una actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización. Consiste en la intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos, además de una serie de etapas en las cuales es necesaria una investigación interna y externa para el proceso de reclutamiento como se muestra en la figura 5.1 (Chiavenato, 2011, p.128).

Figura 5.1. Las tres etapas en el proceso del reclutamiento.

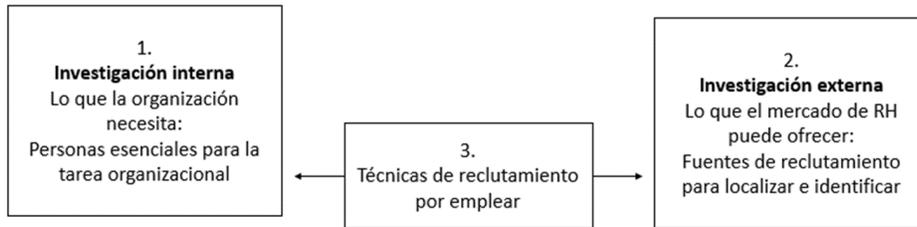


Figura 5.1. Recuperado de: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Pág 129.

El proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento varía según la organización, comúnmente para que se dé el reclutamiento es necesario que al departamento de reclutamiento le sea llegada una requisición de empleo para empezar con la búsqueda, la cual se trata de un “documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante” (Chiavenato, 2011, p. 133). En su área o departamento, con las características del puesto a cubrir. Cuando el departamento de reclutamiento la recibe, se verifica si dentro del personal hay alguna posibilidad de ascenso, si no es el caso se inicia con la búsqueda externa.

En el diagrama de flujo de la figura 5.2 da una idea del proceso.

Figura 5.2. Procedimiento de una requisición de empleo.

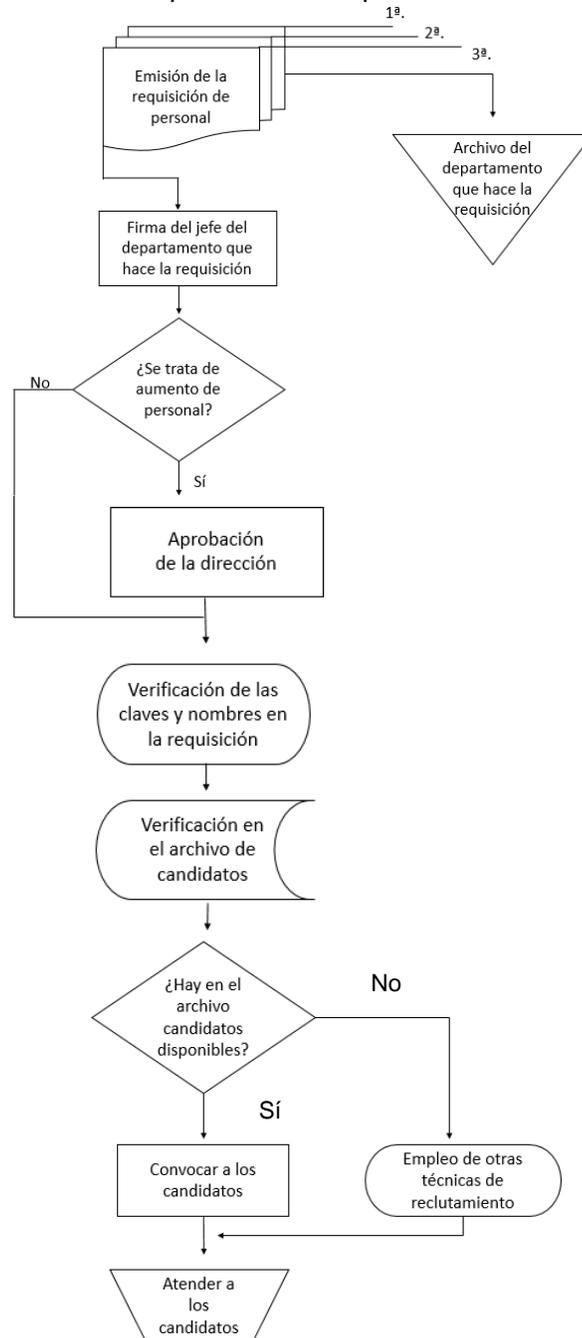


Figura 5.2. Recuperado de: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Pág 134.

Medios de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o que desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

(Chiavenato, 2011, p. 133)

“El reclutamiento externo: se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno se dirige a candidatos reales o potenciales, empleados sólo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos” (Chiavenato, 2011, p. 133).

Reclutamiento interno

Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos o transferencias. Exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- Resultados del candidato interno en los exámenes de selección cuando ingresó a la organización
- Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato intern
- o como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales necesarios.
- Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para su ascenso) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado).

Ventajas del reclutamiento interno

- ***Es más económico:*** evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato.
- ***Es más rápido:*** evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio, la espera a que lleguen los candidatos, entre otras tardanzas.
- ***Presenta un índice mayor de validez y de seguridad:*** ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y se sometió a valoración de los jefes.

- ***Es una fuente poderosa de motivación para los empleados:*** vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- ***Aprovecha las inversiones de la empresa en capacitación del personal:*** esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- ***Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal:*** los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas.

(Chiavenato, 2011, p.133-135)

Reclutamiento externo

Funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con Universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación centro-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.

- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en el periódico o revistas.
- Agencias de colocación y empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet.

De los antes mencionados cabe resaltar dos; la primera, es la consulta de los archivos de candidatos, la cual hace referencia a los candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores, el departamento de reclutamiento debe conservar y archivar un curriculum vitae o una solicitud de empleo, debido a que el reclutamiento al ser una actividad continua, debe garantizar una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. (Chiavenato, 2011, p.136-137). La segunda es, el reclutamiento por internet, la cual representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos.

Los sitios web para la búsqueda de empleo se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa

El espacio virtual, es el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El curriculum vitae es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información

sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de la carrera, etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

(Chiavenato, 2011, p. 137-138)

Ventajas del reclutamiento externo

- **Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización:** mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.
- **Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización:** sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- **Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos:** esto no significa que la empresa deje de hacerlas, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones ajenas. Por esta razón, muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, con lo que obtienen resultados de desempeño a corto plazo.

(Chiavenato, 2011, p. 138)

Reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo.

(Chiavenato, 2011, p. 139)

En conclusión, el departamento de reclutamiento (staff) es el que elige los medios de reclutamiento interno, externo o mixto, con objetivo de tener mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos.

2.2.4 Selección de personal

“La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización” (Chiavenato, 2011, p.144).

Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación; la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir entre los candidatos, de clasificación, de filtrar la entrada, y por lo tanto, de restringirla. Por lo tanto, la tarea básica es escoger y clasificar entre los candidatos reclutados, los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2011, p.144)

El proceso de selección, se lleva a cabo a partir de las diferencias individuales que existen, como las que ya se han venido mencionando, tales, son indispensables, debido a que si todos tuviéramos las mismas habilidades, competencias o forma de aprender, no podría existir el proceso de selección. Sin embargo, esto no es así, existe una enorme variabilidad humana, que nos hace distintos unos de otros en múltiples factores, por lo que no todos aprendemos de la misma forma o al mismo ritmo, siendo ese el terreno de juego del reclutador para seleccionar.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La valoración a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es la tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino sobre todo un pronóstico de esas dos variables. No sólo debe dar una idea actual, sino también una proyección del aprendizaje y nivel de realización a futuro. (Chiavenato, 2011, p.145)

En ese aspecto, el pedagogo nuevamente se abre espacio para su intervención, con su función de análisis y con la capacidad diagnóstica e investigadora que posee, como conocer las bases del desarrollo humano, acorde a las diferencias individuales del individuo, mencionadas en el capítulo anterior; aplicables al diagnóstico del tiempo de aprendizaje y nivel de realización que presentan los candidatos, así como su proyección del aprendizaje y nivel de realización a futuro, que se mencionan para seleccionar personal

Así también la selección parte de otros procesos como lo es el de comparación y decisión. La selección como proceso de comparación, se da entre dos variables “por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan” (Chiavenato, 2011, p.145).

Es decir, lo que el candidato ofrece de acuerdo a su curriculum vitae. En cuanto a la selección como proceso de decisión, por parte del reclutador, se da únicamente a través de una retroalimentación de los candidatos, haciendo las recomendaciones pertinentes de los candidatos que juzgue más adecuados al puesto, “La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad en línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado)” (Chiavenato, 2011, p.145).

Bases del proceso selectivo

Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así el punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencias por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión.

(Chiavenato, 2011, p.144)

Con esta información, el departamento de reclutamiento y selección, cuenta con los datos y las especificaciones necesarias para comenzar con la búsqueda de candidatos. Una vez obtenida la información, como se muestra en la figura 6, es necesario elegir entre las diferentes técnicas convenientes de selección para escoger a los candidatos adecuados para la vacante a ocupar.

Figura 6. Obtención de información como base para el proceso de selección.

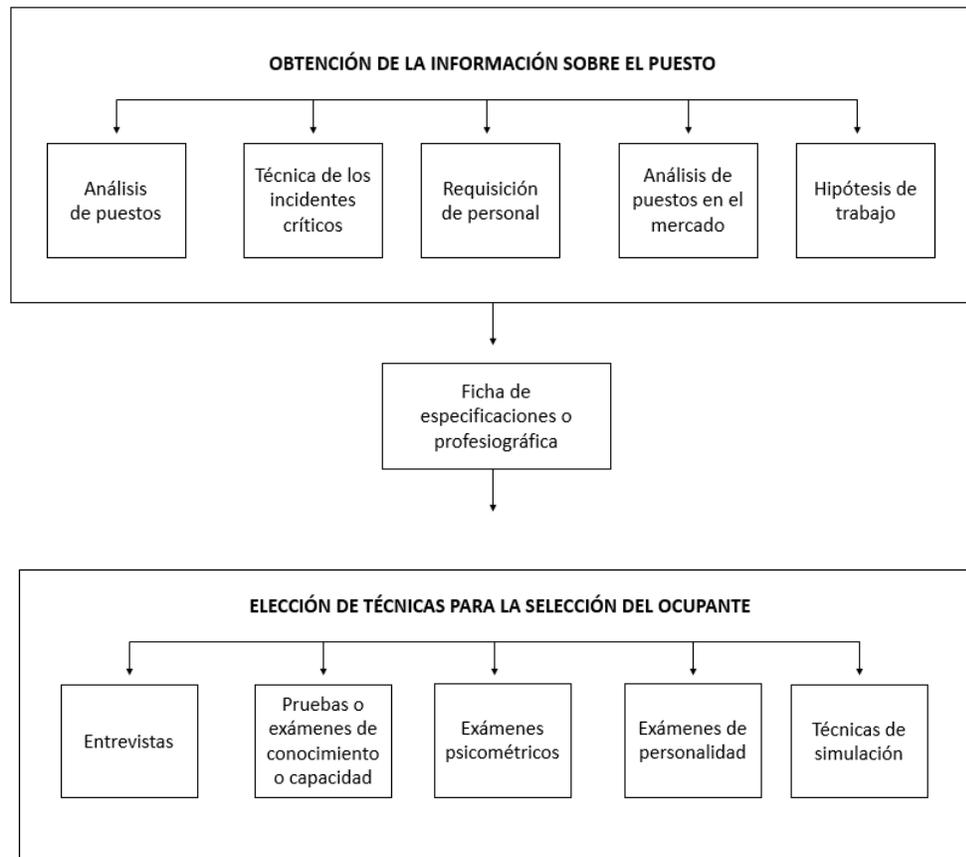


Figura 6. Adaptado de: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. Pág 148.

Por lo tanto, una vez que se obtiene dicha información de los puestos vacantes, el paso siguiente es utilizar diferentes técnicas de selección que ayuden a escoger a los candidatos adecuados.

Entrevista de selección

Es importante destacar que antes de la entrevista de selección debe hacerse una entrevista filtro, la cual sirve para “separar a los candidatos que continuaran con el proceso de selección de los que no presentan las condiciones deseadas” (Chiavenato, 2011, p.151). Es decir, tiene la finalidad de saber antes del proceso de selección, si el candidato cuenta con los requisitos deseados para la vacante, para continuar o no en el proceso.

Ahora bien la entrevista de selección debe pasar por ciertas etapas, Chiaventato las describe de la siguiente manera:

Preparación de la entrevista

La entrevista no debe improvisarse ni apurarse. Con cita o sin ella, necesita cierta preparación o planeación que permita determinar los objetivos específicos de la entrevista, es decir lo que se pretende con ella, así como los siguientes aspectos: (Chiavenato, 2011, p.153).

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato.
- La mayor cantidad posible de información del candidato.
- La mayor cantidad de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige.

(Chiavenato, 2011, p.153).

Así, el entrevistador opera como instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece, por lo cual, esta preparación es vital para que el entrevistador verifique y compare con relativa precisión la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato (Chiavenato, 2011, p.153).

Desarrollo de la entrevista

La entrevista en sí es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. En la entrevista actúan dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser muy elevado y sobre todo dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que alimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene la información que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, y tratar siempre de transmitir una imagen favorable y positiva para reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, íntimamente relacionados:

- *El contenido de la entrevista:* representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones, personales, etcétera. Toda la información en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae del candidato se aclara y profundiza en la entrevista.
- *Comportamiento del candidato:* constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluarlo. Si no hizo anotaciones, debe poner por escrito los aspectos más importantes. Por último, es necesario tomar decisiones respecto del candidato: si debe rechazarse o aceptarse, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza. Es importante considerar todavía si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados.

(Chiavenato, 2011, p.153-154)

Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, etc.) Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma.

Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método

- Pruebas orales: utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero sólo con preguntas específicas que tienen por objeto obtener respuestas también específicas.

- Pruebas escritas: son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.
- Pruebas de realización: se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de cálculo o diseño.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos

- Pruebas generales: son las que se evalúan cultura general y conocimientos generales.
- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto. La prueba de conocimientos específicos sólo cubre temas de esa especialidad.

Test psicológicos

El termino test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.

El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc...su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

Los test psicológicos se enfocan sobre todo en las aptitudes, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Los test psicológicos se basan en las diferencias individuales, sean físicas o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de personas tomadas como estándar de comparación.

Mientras que una prueba de conocimientos o de capacidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico de su desarrollo.

(Chiavenato, 2011, p.156)

Para cada factor que se quiera evaluar existen uno o más test psicológicos específicos. El reto es hacer que todo el instrumental del proceso de selección presente validez y precisión: que tanto las entrevistas como las pruebas de conocimientos sean válidas y precisas, es decir, que midan con exactitud lo que pretenden en los candidatos, pues cada puesto exige de su ocupante determinadas aptitudes, cada puesto determina el perfil del candidato ideal. Por tal motivo, es común encontrar diferentes baterías de test para cada puesto (Chiavenato, 2011, p.158).

Proceso de selección

Una vez conocidas las diferentes técnicas de selección, no sólo el departamento de reclutamiento y selección sino los jefes directos como los gerentes del personal del área donde se requiere ocupar la vacante; serán los encargados de decidir dependiendo el perfil, así como el puesto vacante, cuáles serán las opciones que utilizaran para seleccionar al candidato ideal; es decir, puede ser desde la entrevista como único acto para decidir, hasta dos o más opciones, como lo son los test psicológicos, de habilidades y personalidad, etc. Con la finalidad de crear una administración participativa la cual “parte del supuesto de que todas las personas tienen que formar parte del proceso de decisión y que, por lo tanto, nada más lógico que los mismos equipos tengan la responsabilidad de decidir respecto de sus futuros miembros y colegas” (Chiavenato, 2011, p.162).

Dentro de las organizaciones, existen tendencias para elegir entre las diferentes técnicas de selección, de su personal, unas se basan más en el técnicas conductuales y otras en técnicas acordes a la tecnología y estadística que proporciona una batería psicométrica.

Las tendencias en las organizaciones más saludables, es decir, en las que se dirige a las personas de manera participativa y democrática, es que la tecnología está a la baja, mientras que el humanismo se encuentra al alta. Esto significa que en la selección de personal las técnicas conductuales, como entrevistas y simulaciones, prevalecen sobre los test (de aptitudes o de personalidad). Los test no ponderan su importancia y significado. Al contrario, sirven como base para la conducción de las entrevistas y para tomar decisiones sobre los candidatos. Pero lo importante es observar al candidato, evaluar su comportamiento y sus actitudes. Lo que más interesan a las organizaciones que tienen éxito son las personas con talentos y competencias.

(Chiavenato, 2011, p.160)

Por lo tanto, es necesario recordar que el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La *eficiencia* consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, planear la entrevista y llegar al objetivo de la misma dependiendo el puesto vacante, así también, aplicar exámenes de conocimientos o test, válidos y precisos. Por otra parte, la *eficacia* consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: convocar a los talentos más destacados para la empresa y sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal (Chiavenato, 2011, p.161).

2.2.5 Integración de recursos humanos

Al término de la labor del reclutador y seleccionador de personal, se inicia con otra etapa igualmente importante, la integración de recursos humanos, la cual “es un conjunto de actividades administrativas que, de manera gradual, persigue brindar a los trabajadores de nuevo ingreso los elementos necesarios para su incorporación armónica y eficiente, en relación con las funciones del puesto a desempeñar y con las estructuras técnicas, jurídicas, psicológicas, culturales y sociales que caracterizan a dicha organización” (Guth, 2012, p. 133).

La integración de recursos humanos, es una práctica sumamente importante e indispensable en todas las organizaciones, para el comienzo del buen funcionamiento del personal que va a integrarse en la organización, ya que “ayuda al trabajador de nuevo ingreso para adaptarse a la cultura organizacional específica de la empresa a la que ingresa y, por lo tanto, superar el impacto cultural que le crea dicho ingreso. El impacto cultural surge de la ansiedad que resulta cuando la persona pierde los símbolos y referencias que ya le son familiares en sus relaciones sociales habituales” (Guth, 2012, p. 133).

El impacto cultural, se presenta en la gran mayoría de los casos de personas que cambian de empleo y se encuentran en un desconocido ámbito laboral. El autor Guth (2012) nos dice que cuando una persona entra a una cultura extraña para ella, la mayoría de los símbolos como lo son el lenguaje no verbal, es decir su repertorio conductual, pierde sentido y no importa qué tan efectiva sea la persona para adaptarse a nuevos ambientes, generalmente se presenta un sentimiento de pérdida, seguido de frustración y ansiedad.

Por ello, Guth hace algunas recomendaciones para suavizar los efectos del impacto cultural:

- Primero, hay que estar conscientes de que existe el impacto cultural y de que probablemente afectará a los nuevos trabajadores.
- Segundo, recordar que el impacto cultural está en la mente de las personas y que se puede controlar si se tiene voluntad para ello.
- Tercero, hacer entender a los trabajadores de nuevo ingreso que si bien es molesto, el impacto cultural suele ser una experiencia de la cual puede aprenderse mucho, particularmente el hecho de que existen otros puntos de vista y otras formas de hacer las cosas en otras culturas organizacionales, distintas a las que pertenecían.

(Guth, 2012, p. 134).

Las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa bien diseñado e implementado de integración de recursos humanos. Los procedimientos improvisados, las bienvenidas causales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, la desilusión, la conducta defensiva o, en el caso extremo, la renuncia súbita (Guth, 2012, p. 134).

Guth en su libro “Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos” presenta las fases de la elaboración de un programa, para llevar a cabo la función de integración, el cual se muestra a continuación:

DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS A INCLUIR

Área técnico-laboral. El propósito de esta área es ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización. Incluye entre otros:

- Descripción de los productos y/o servicios de la organización

- Descripción detallada del puesto
- Procedimientos y procesos operativos que debe conocer para efectuar su trabajo, y la parte que el nuevo trabajador desempeña en ellos.
- Aspectos detallados de la maquinaria, herramientas y equipo que deberá utilizar para desempeñar su trabajo.
- Expectativas y estándares de cantidad y calidad
- Cuidados que debe tener de su persona y del equipo.
- Planes de adiestramiento, capacitación y desarrollo de la organización, con el fin de poder cubrir las áreas que se requieran.

Área jurídico-administrativa. Esta área pretende dar a conocer los aspectos fundamentales de procedimientos, organización y marco jurídico-laboral a los nuevos trabajadores. Incluye entre otros:

- Conocimiento de la carta de organización de toda la compañía, del área o departamento en el que se encuentra y ubicación de su puesto, misión y visión organizacionales y departamentales.
- Conocimiento de los puestos subordinados y las relaciones de coordinación y de apoyo con otros puestos.
- Conocimiento del contrato colectivo de trabajo, reglamento interior del trabajo, reglamento de seguridad y cualquier otro documento similar que contenga información de interés para el nuevo trabajador y que señale los derechos y obligaciones fundamentales del mismo, así como normas de trabajo.
- Conocimiento de manuales de organización, de procedimientos y cualquier otro similar, de carácter administrativo.
- Información práctica relativa a los procedimientos administrativos básicos, tales como lugar, y horario de pago, solicitud de insumos, solicitud de servicios y prestaciones
- Información sobre salarios, prestaciones y servicios a los que tiene derecho el nuevo trabajador.

Área personal. En esta área se contienen todos los aspectos relativos a la adaptación de las características personales con las de los demás trabajadores y la cultura organizacional de la empresa. Incluye entre otros:

- Conocimiento de las instalaciones de la empresa y del área física a la que está asignado
- Presentación con los demás trabajadores, compañeros, jefes y subordinados e información de cómo tratarlos.
- Explicación y orientación sobre las prácticas más comunes de relaciones informales dentro y fuera del trabajo con los demás trabajadores.
- Introducción a la cultura organizacional: historia, filosofía, valores, objetivos, principios, fines y la manera peculiar de la empresa para hacer las cosas.
- Relación entre los objetivos personales y los de la organización.

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS A UTILIZAR

Es indispensable determinar, diseñar e implementar las estrategias que hay que seguir para poner en práctica el programa de integración de recursos humanos. Pueden incluirse varias de las siguientes maniobras:

1. Asignación específica o dar posesión “oficial” del puesto, incluyendo determinaciones sobre resguardo de equipo y bienes.
2. Entrevista de entrada con quien será el jefe inmediato del nuevo trabajador, explicando los detalles específicos del puesto, mostrando el funcionamiento de las herramientas, maquinaria y/o equipo a utilizar y comentando los posibles problemas (y sus soluciones) que pudiera presentar.
3. Entrevista de entrada con el titular de recursos humanos, incluyendo los aspectos jurídico-laborales, administrativos y personales.
4. Visita explicada a todas las instalaciones de la empresa. Un recorrido de esta naturaleza ayuda a las personas a ubicarse físicamente dentro de la planta u oficina y a conocer la localización de los diversos locales a los cuales deberá acudir.

5. Entrega de documentos básicos, tales como contrato colectivo de trabajo, reglamento interior de trabajo, reglamento de higiene y seguridad, manuales de la organización y procedimientos.
6. Folleto de bienvenida que contenga la información y las recomendaciones más importantes al empleado de nuevo ingreso. El folleto de bienvenida es denominado clásicamente como Manual de inducción.
7. Conferencia por parte del Director General. Además del mensaje que pueda transmitir a los nuevos trabajadores, por medio de este evento tendrán la oportunidad de conocerle personalmente, lo cual coadyuva a las buenas relaciones públicas y a desmitificar su imagen.
8. Curso, seminario o taller de integración de la empresa. Se puede realizar por áreas o global con cierta periodicidad; por ejemplo, mensual, bimestral, etcétera. Debe incluir a todos los trabajadores que en ese lapso hayan ingresado. Este tipo de evento es muy funcional en la práctica, sugiriéndose hacer un convivio final del mismo.
9. Presentación de un video. Existen empresas y profesionales independientes que elaboran este tipo de material. Aunque si se tienen los recursos humanos y materiales en la organización se puede elaborar ahí mismo.
10. Designación de un tutor que ayude al nuevo trabajador a adaptarse a su nuevo ambiente laboral, apoyándole en aspectos tanto personales como laborales. Éste generalmente es un compañero del nuevo trabajador, al cual se le pide que le auxilie en su adaptación efectiva a su nuevo ambiente.
11. Presentación gradual con los demás trabajadores. Al principio deberá presentarse con las personas con quienes tendrá mayor relación, pero conforme pasan los días debe presentarse con los demás. Es importante no presentar a todos el mismo día, porque la persona no tendrá oportunidad para captar tanta información junta.
12. Entrevistas de seguimiento o de ajuste. Una cada mes por dos o tres meses es muy conveniente. Las puede realizar el jefe inmediato y/o recursos humanos. El propósito de ellas es conocer la adaptación que tiene la persona en los aspectos personal, jurídico-administrativo y técnico-laboral y ayudarle a su mejor adaptación y solución de problemas.

13. Sensibilización a los nuevos compañeros de trabajo, para que eviten conductas y actitudes de hostilidad y, por el contrario ayuden al nuevo trabajador a integrarse adecuadamente.

La mayoría de estas estrategias puede abarcar no solamente uno sino varios de los aspectos de las áreas a considerar; por ejemplo, una entrevista de entrada puede incluir descripción de productos y servicios, principales prestaciones, filosofía de la empresa, etcétera.

INICIO DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para comenzar a corto plazo el programa de integración de recursos humanos en la organización, el primer día de trabajo reviste singular importancia, para lo cual se deben considerar las siguientes preguntas.

- ¿Qué información y a qué personas debe conocer el nuevo trabajador dentro de su medio ambiente laboral inmediato, para sentirse a gusto, bienvenido y seguro?
- ¿Qué impresiones e impactos quiere causar la organización en el nuevo empleado el primer día de trabajo?
- ¿Qué procedimientos y políticas debe conocer y entender el nuevo empleado el primer día a efecto de que no se repitan las posibles fallas el segundo día?
- ¿Qué experiencias puede brindarle la empresa al nuevo trabajador en el primer día para generar en él o ella a una actitud positiva?
- ¿Qué puede hacer la empresa para ayudarle al nuevo trabajador a lograr lo anterior sin que se sienta abrumado?

EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL PROGRAMA

La evaluación del programa de integración de recursos humanos pretende conocer si han sido cubiertos todos los aspectos planeados y si el nuevo trabajador se adapta satisfactoriamente o no a su nueva cultura organizacional. Para lograrlo, se puede utilizar las siguientes herramientas administrativas:

- Autoevaluación de quien es responsable de la función de integración de recursos humanos.
- Aplicación de cuestionario al nuevo trabajador, al jefe inmediato y/o a los compañeros de trabajo. El contenido de este cuestionario debe estar basado en los puntos señalados anteriormente al mencionar áreas a cubrir. Es recomendable hacer una lista para asegurarse que cubran todos los puntos.

El programa antes mencionado es sólo un ejemplo de los tantos programas que pueden ser diseñados, programados e implementados en una organización por un profesional como lo es el pedagogo. Justamente es el profesional de pedagogía quien cumple con la competencia de diseñar programas de intervención, orientación y formación adaptados a las características diferenciales de sujetos y situaciones. Así también siendo competente para diseñar y aplicar métodos, técnicas e instrumentos específicos para la evaluación y mejora de programas de intervención y orientación psicopedagógica. Dichas competencias fueron mencionadas en el capítulo anterior, número 15 y 16.

Por esta razón, con un programa de integración de recursos humanos se logra una adaptación del trabajador más efectiva y una reducción de su nivel de ansiedad frente al nuevo puesto; además de fomentar las buenas relaciones públicas de la empresa con su nueva fuerza de trabajo (Guth, 2012, p.135).

2.2.6 Capacitación y desarrollo

La condición de un país como México, en vías de desarrollo, nos coloca en una situación, en la que el gasto y, sobre todo, la inversión en educación y capacitación para el trabajo público o privado, se ven limitados frente a la atención de otras necesidades nacionales. Sin embargo, en los últimos años, las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, debido principalmente a tres factores:

1. Las disposiciones legales.
2. El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.
3. El incremento de la productividad.

Los representantes de los trabajadores: sindicatos, centrales obreras y asociaciones de profesionales, se han manifestado interesados en hacer que la capacitación y el adiestramiento constituyan un recurso para obtener mejores condiciones de ingresos y preparación, que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

El gobierno, por su parte, realiza una campaña para sensibilizar a los empresarios y trabajadores acerca del papel que juega la capacitación en el incremento de la productividad, definiendo a ésta no como tener que trabajar más sino el trabajar más inteligentemente, no como explotación del trabajador sino como la mejor distribución de la riqueza.

(Mendoza, 2003, p.5)

La palabra “capacitación” tiene diversos significados y perspectivas; algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan con más amplitud y consideran que sirve para un debido o mayor desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel

intelectual por medio de la educación en general. Otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a las personas para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro y fuera de su trabajo (Chiavenato, 2011, p.322).

Flippo (como se citó en Chiavenato, 2011, p.322) explica que “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto de trabajo” (Flippo, 1970, p. 236). McGehee (como se citó en Chiavenato, 2011, p.322) subraya que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales” (McGehee, 1961, s.p).

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es “ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por ella” (Chiavenato, 2011, p. 322-323).

Sobre todo, Chiavenato hace una interesante relación que existe entre los diferentes tipos de educación, como lo es la profesional y capacitación, de la siguiente forma

El ser humano, desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su medio ambiente, que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él. La educación se refiere a todo lo que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y a los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios criterios.

La educación puede ser institucionalizada y ejercerse de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y las iglesias, lo cual obedece a un plan establecido, y también a desarrollarse de modo difuso, desorganizado y asistemático, sin ningún plan preestablecido, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo. En términos generales, la educación es la preparación para la vida y por la vida. Hay varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etcétera. El tipo de educación que nos interesa en este capítulo es la profesional.

1. Educación profesional: es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al ser humano para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas.
2. Formación profesional: es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son de largo plazo y buscan calificar a la persona para una futura profesión.
3. Desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto; sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.

4. Capacitación: es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparten en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato de quien ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar a la persona a su trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.

(Chiavenato, 2011, p.322)

De acuerdo a las definiciones antes mencionadas, se entiende que, cada entidad u organización interpreta y maneja su propio concepto e ideología de capacitación; proponiendo diferentes líneas de acción para su ejecución. Sin embargo, la realidad es que:

La capacitación y el adiestramiento constituyen una fórmula educativa extraescolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas, tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas; en otras palabras desarrollar sus aptitudes para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo.

En estas condiciones la capacitación y el adiestramiento, como hechos educativos, deben planearse, desarrollarse y evaluarse con base en principios de la educación y formación profesional de los adultos en el trabajo.

(Mendoza, 2003, p. 5-6)

Por lo tanto, se puede afirmar que el adiestramiento es “la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo” (Mendoza, 2003, p.25) y la capacitación es “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivo definidos” (Chiavenato, 2011, p. 322). Sobre todo, la capacitación se encarga de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo; así la capacitación debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, contemplándolas y reforzándolas con una actividad planeada, con el propósito de que el personal de todos los niveles de la empresa desarrolle sus conocimientos, habilidades y actitudes que no sólo benefician a la empresa sino también a ellos. Por tal razón, la capacitación es considerada una responsabilidad administrativa, en la cual es necesario que, tanto un especialista del departamento de capacitación, así como el gerente o un supervisor, explique, enseñe y de seguimiento a la capacitación del personal.

Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta como se muestra en la figura 7:

Figura 7. Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.

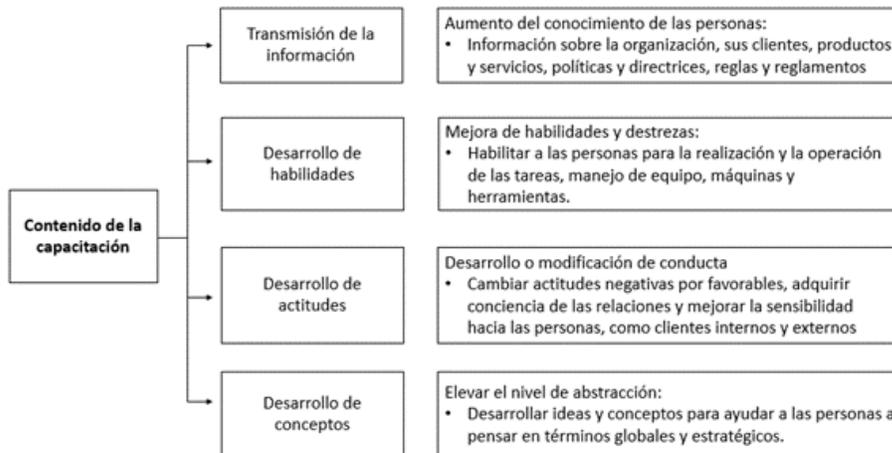


Figura 7. Recuperado de Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. Pág 323.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

(Chiavenato, 2011, p.324)

Ciclo de la capacitación

La capacitación es un proceso de distintos componentes y etapas para su desarrollo; se debe tomar en cuenta que en cada organización varía este proceso, pues los objetivos y el personal en cada organización son distintos. Lo principal para que se de dicho proceso son los siguientes componentes:

- Insumos: educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- Proceso u operación: procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
- Productos: personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etc.
- Realimentación: evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.
(Chiavenato, 2011, p.324-325)

Así mismo, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. **Detección de las necesidades de capacitación:** se refiere al diagnóstico preliminar.

Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis. El primero es al sistema organizacional, el cual se refiere análisis de toda la empresa, es decir, su misión, objetivo, recursos, competencias, ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual se encuentra inmersa. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan, estableciendo la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El éxito del programa depende siempre de la forma de identificar la necesidad que debe satisfacerse, así los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

El segundo nivel es el sistema de capacitación, análisis de los recursos humanos. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

El tercer nivel, es el sistema de adquisición de habilidades, análisis de las operaciones y tareas. El análisis se efectúa en el nivel del puesto y se sustenta en los requisitos que exige al ocupante, dado que la capacitación debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. El análisis de puestos y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos. Así también, permite preparar la capacitación para cada puesto, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

(Chiavenato, 2011, p.325-329).

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación.

Los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño del personal
- Observación
- Solicitud de supervisores y gerentes
- Reuniones interdepartamentales
- Examen de empleados
- Reorganización de trabajo
- Análisis de puesto y perfil del puesto
- Informes periódicos

(Chiavenato, 2011, p.329-330).

Además de esos medios existen algunos indicadores de necesidades de capacitación para señalar hechos que provocan futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades que existentes (indicadores a posteori)

1. Indicadores a priori: son hechos que, de acontecer, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:
 - a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
 - b) Reducción del número de empleados.
 - c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
 - d) Sustituciones o movimientos de personal.
 - e) Faltas, licencias y vacaciones del personal.
 - f) Expansión de los servicios.
 - g) Cambios en los programas de trabajo o de producción.
 - h) Modernización de la maquinaria o el equipo.
 - i) Producción y comercialización de nuevos productos.
2. Indicadores a posteori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, referentes a la producción o al personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

- a) Problemas de producción como:
 - i. Calidad inadecuada de la producción.
 - ii. Baja productividad.
 - iii. Averías frecuentes en el equipo e instalaciones.
 - iv. Comunicación deficiente.
 - v. Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
 - vi. Gastos excesivos para el mantenimiento de maquinaria y equipo.
 - vii. Exceso de errores y desperdicios.
 - viii. Elevado número de accidentes.
 - ix. Poca versatilidad de los empleados.
 - x. Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.

- b) Problemas de personal como:
 - xi. Relaciones deficientes entre el personal.
 - xii. Número excesivo de quejas.
 - xiii. Poco o nulo interés por el trabajo.
 - xiv. Falta de cooperación.
 - xv. Número excesivo de faltas y reemplazos.
 - xvi. Dificultad para obtener buenos elementos.
 - xvii. Tendencias a atribuir fallas a los demás.
 - xviii. Errores al acatar órdenes, etc.

(Chiavenato, 2011, p.330).

Ciertamente, “la capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender las nuevas exigencias. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente” (Chiavenato, 2011, p.326).

2. Programa de capacitación para atender las necesidades: “una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección:” (Chiavenato, 2011, p.330).

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con los demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios se atenderán?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

(Chiavenato, 2011, p.330-331).

Desglosado lo anterior como se muestra en la figura 7.1.

Figura 7.1. Puntos principales de un programa de capacitación.

Quién debe capacitarse	→	Aprendices
Quién se va a capacitar	→	Capacitador o instructor
Sobre qué va a capacitar	→	Asunto o contenido de la capacitación
Dónde será la capacitación	→	Lugar físico, puesto o aula
Cómo será la capacitación	→	Métodos de capacitación y/o recursos necesarios
Cuándo será la capacitación	→	Agenda de la capacitación y horario
Cuánta será la capacitación	→	Tiempo, duración o intensidad
Para qué es la capacitación	→	Objetivo o resultados esperados

Figura 7.1. Recuperado de Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. Pág 331.

PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión
2. Definición clara del objetivo de capacitación
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

7. Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación:
 - a) Número de personas.
 - b) Tiempo disponible.
 - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - d) Características personales de conducta.

8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

(Chiavenato, 2011, p.331).

Tecnología educativa de la capacitación

“Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, conocimientos o conductas que se desean como resultado de la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas para el programa de capacitación, de modo de que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero” (Chiavenato, 2011, p.331)

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:

- a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de autoinstrucción.
- b) Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia propia y de los demás, así como desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que destacan la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, simulación, entrenamiento de sensibilidad, entrenamiento de grupos, etc.
- c) Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Entre las técnicas mixtas sobresalen las de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos; así como diversas técnicas en el trabajo.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo: se clasifican en dos categorías, las aplicadas al ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso.

3. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: se clasifican en capacitación en el lugar de trabajo y fuera del lugar trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en el aula o local preparado para esa actividad.
(Chiavenato, 2011, p.331-333).

“La tecnología para la capacitación se relaciona con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos que consume. La tecnología informática (TI) influye en gran medida en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación” (Chiavenato, 2011, p.333). Hoy en día se presentan en las organizaciones nuevas técnicas de capacitación y herramientas que facilitan el aprendizaje. De acuerdo al gran avance que tiene la tecnología, los recursos audiovisuales, las videoconferencias, los cursos en línea, entre otras, han sido de gran ayuda para que el proceso de capacitación sea más efectivo y gire a la vanguardia.

3. Implantación y ejecución del programa de capacitación: “una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz” (Chiavenato, 2011, p.334).

De acuerdo con Chiavenato, la capacitación supone una relación de instrucción y aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de una tarea o actividad dadas. El aprendizaje es lo instruido que el individuo incorpora a su conducta. Por lo tanto, aprender es modificar la conducta en el sentido de lo que se instruyó. No siempre enseñar (del lado del instructor) significa aprender (del lado del aprendiz). Se debe hacer hincapié en el aprendizaje y no sólo en la enseñanza.

La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. Calidad del material de capacitación: debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados.
4. Calidad y preparación de los instructores: el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir las cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad.

Entrenamiento o coaching

El entrenamiento o coaching es una relación de dos personas: líder y subordinado, es decir, entrenador (coach) y aprendiz. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, capacita, desenvuelve,

estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas y mejorar su desempeño.

(Chiavenato, 2011, p.334-335).

4. Evaluación de resultados: la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Aumento en la eficacia organizacional.
 - b) Mejora de la imagen de la empresa.
 - c) Mejora del clima organizacional.
 - d) Mejora en la relación entre empresa y empleados.
 - e) Apoyo del cambio y la innovación.
 - f) Aumento de la eficiencia, etc.
2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Reducción de la rotación de personal.

- b) Reducción del ausentismo.
 - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
 - d) Aumento de las habilidades personales.
 - e) Aumento del conocimiento personal.
 - f) Cambio de actitudes y conductas, etc.
3. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
- a) Aumento de la productividad.
 - b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
 - c) Reducción del flujo de la producción.
 - d) Mejora en la atención al cliente.
 - e) Reducción del índice de accidentes.
 - f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

(Chiavenato, 2011, p.335-336).

La medición de los resultados de la capacitación se ubica en seis niveles de eficacia, con sus respectivos métodos de evaluación, como se muestra en la figura 7.2

Tabla 4

Los seis niveles de evaluación de la eficacia de la capacitación

Medidas de eficacia	Métodos de evaluación
Nivel 1: Reacción	El aprendiz responde satisfactoriamente a la encuesta (satisfacción con la experiencia de capacitación).
Nivel 2: Conocimiento	El aprendiz responde a la encuesta con aprendizaje completo (nuevos conocimientos y habilidades adquiridos).
Nivel 3: Comportamiento	La evaluación posterior del gerente indica que el aprendiz retiene el aprendizaje después del acto (memoria observable en las habilidades).
Nivel 4: Impacto	La evaluación posterior del gerente indica que el aprendiz todavía retiene lo aprendido en el acto (aumento de la productividad en el mediano plazo).
Nivel 5: ROI (retorno de la inversión)	El análisis de costos/beneficios refleja un aumento de la productividad en el mediano plazo.
Nivel 6: Transferencia de clima	Implica factores en el ambiente laboral del aprendiz (clima) que ayudan o impulsan a la transferencia del aprendizaje

Nota: Recuperado de Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. Pág 338.

En conclusión, las empresas deben estar en condiciones de identificar con claridad dichas necesidades. Una correcta detección de necesidades de capacitación y desarrollo; así como la calidad y velocidad de implementación de los programas que las satisfagan, pueden ser las variables que hagan la diferencia entre tener éxito, contribuyendo en su nivel de competitividad, permaneciendo en el mercado, o simplemente desaparecer; dado que los esfuerzos en capacitación y desarrollo que no tengan objetivos claros, o que no atiendan a una necesidad determinada con precisión y preferencia se transformarán mucho más en gastos, que en inversión. (Mendoza, 2003, p.8)

Desarrollo del personal

“El desarrollo persigue el crecimiento integral del hombre, de modo que, éste pueda manifestar y aprovechar todo su potencial o aptitudes. Así es evidente que las acciones de desarrollo son a largo plazo y buscan dotar a los empleados de un repertorio de conocimientos y habilidades, de modo que estén preparados para aplicarlos con iniciativa y creatividad en situaciones nuevas e imprevistas” (Mendoza, 2003, p.32).

Así como la capacitación, el desarrollo debe ser visto como un proceso continuo y global de la organización. Hoy en día se lleva a cabo de distintas formas, como lo son las siguientes:

- Educación a distancia. Con la ayuda de las nuevas tecnologías, el desarrollo del personal se puede obtener a través de cursos en línea, impartidos por medio de la web; ayudando a capacitar, desarrollar y actualizar a los trabajadores a bajos costos. Sin la necesidad de capacitarse en lugares restringidos con horarios fijos. Los cursos, capacitación, diplomados, maestrías, o cualquier tipo de educación en línea, están a la vanguardia hoy en día dentro de las organizaciones.
- Educación corporativa. Muchas organizaciones transitan poco a poco el camino de la capacitación y el desarrollo a la educación corporativa. Tiene la ventaja de que es holística, sistémica, proactiva y sinérgica; representa un proceso, una mentalidad, un estado de ánimo generalizado, que un lugar físico o una entidad concreta en términos estrictos, en el cual todos los trabajadores, incluso algunas veces los clientes y los proveedores, participan en diversas experiencias de aprendizaje necesarias para mejorar su desempeño laboral e incrementar su efecto en los negocios. Se crea con la intención de afrontar desafíos y promover cambios. Utilizan metodologías de educación a distancia y tecnología informática (Chiavenato, 2011, p.338-339)

Conforme a esta visión, las organizaciones del nuevo milenio necesitarán reunir cinco características simultáneas y fundamentales, que se conocen como las cinco “f”, por las palabras en inglés fast, focused, flexible, friendly y fun (veloz, enfocada, flexible, amigable y divertida). Además las personas deben desarrollar competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios a saber:

1. Aprender a aprender.
2. Comunicación y colaboración.
3. Raciocinio creativo y solución de problemas.
4. Conocimiento tecnológico.
5. Conocimiento global de los negocios.
6. Liderazgo.
7. Autoadministración de la carrera.

(Chiavenato, 2011, p.338-339)

- Administración del conocimiento: “se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa. Su propósito es crear y organizar flujos de información dentro y entre los diversos niveles jerárquicos con el objetivo de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar intercambios espontáneos de conocimiento entre las personas” (Chiavenato, 2011, p.341).

En conclusión, como se puede observar, la educación tiene un papel importante en el proceso de capacitación y desarrollo. Percibiendo nuevas demandas y encarando nuevos métodos de aprendizaje, no se puede seguir enseñando como antes en materia de capacitación y contenidos.

Por lo tanto, el pedagogo ante dichos procesos, debe actuar ante la detección de las necesidades que se presenten para poder capacitar, para ello es necesario que su función gire en torno a su capacidad de escucha, puesto que la capacitación plantea un fenómeno de comunicación entre pares, es decir, entre consultor o agente de cambio y trabajadores.

El profesional de pedagogía siendo capaz de escuchar y proponer ante las necesidades, permite adecuarse a la demanda y modificarla. Esa capacidad de escucha, ese interés que el profesional muestra con su comportamiento, son los que ayudan a obtener una legitimidad basada en el interés y en la integración en la organización.

Sin olvidar que para proponer un método es necesario responder previamente a la demanda inicial, dado que el enfoque pedagógico se ubica en la posición de organizar, creando de forma reflexiva y analítica, acciones y situaciones de aprendizaje en respuesta a las demandas.

2.2.7 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es la disciplina aplicada de la ciencia conductual dedicada a mejorar a las organizaciones y a las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para “perfeccionar” a las organizaciones y a las personas que la conforman. Las actividades de desarrollo organizacional se enfocan en el “lado humano” de las organizaciones: personas, relaciones, políticas, procedimientos, procesos, normas, cultura y diseño organizacional. Quienes las practican ven a las organizaciones como sistemas humanos creados para lograr ciertos propósitos o metas.

El “mejoramiento” en las organizaciones ocurre a través de cambios planeados que se cumplen mediante una diversidad de formas: al “arreglar” problemas, al detectar oportunidades que no se habían notado, al emprender acciones para crear estados futuros deseados que en la actualidad no existen. (French, Bell y Zawacki, 2007, p. 1)

La meta del desarrollo de la organización y la transformación es ayudar a los individuos a las organizaciones a funcionar mejor en el mundo actual cada vez más independiente, complejo y competitivo. (French et al. 2007, p. ix)

Existen distintas definiciones sobre lo que es el desarrollo organizacional, en la tabla 5 se muestra un análisis de diferentes definiciones sobre la concepción de DO, en el que se pone un marco de referencia analítico para mostrar el tipo en particular de proceso de cambio y el tipo específico de resultado final deseado.

Tabla 5

Análisis de definiciones de desarrollo organizacional.

COMPONENTES DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Autor	Naturaleza y alcance del esfuerzo	Naturaleza de actividades/ intervenciones	Objetivos de interacción/ actividades	Base del conocimiento	Metas, resultados y estados finales deseados del esfuerzo del desarrollo organizacional
Beckard	Planeado. En toda la organización. Manejado desde el nivel superior	Intervención planeada en los "procesos" de la organización. Educativa.	Catalizador. Organización total.	Conocimiento de la ciencia del comportamiento	Incremento de la eficacia y salud organizacionales
Bennis	Estrategia educacional compleja. Respuesta al cambio	Orientada hacia el cambio.	"Procesos" de la organización. Creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones.		Mejor capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías, mercados y retos y el paso rápido del cambio mismo. Permitir a la organización lograr sus objetivos (a través del funcionamiento mejorado del sistema organizacional).
Gordon Lippitt (en DO)		Diseñado para fortalecer los procesos humanos en las organizaciones	Aquellos procesos humanos que mejoran el sistema orgánico		Permitir a la organización lograr sus objetivos (a través del funcionamiento mejorado del sistema organizacional).
Gordon Lippitt (en renovación organizacional)	Proceso	Proceso de iniciar, crear y confrontar los cambios necesarios.	Organización total (implicado).		Mejorar la capacidad de la organización para: *Adquirir viabilidad. *Adaptarse a nuevas condiciones. *Resolver problemas. *Aprender de la experiencia. *Moverse hacia una mayor madurez organizacional.

Schmuck y Miles	Esfuerzo planeado y sostenido	Aplicar la ciencia del comportamiento para mejorar los sistemas. Utilizar métodos reflexivos y de autoanálisis.	Sistema total (organización)	Ciencia del comportamiento	Mejorar de sistemas. Análisis y reflexión personal continuo (implicado).
Burke y Hornstein	Proceso de cambio planeado.	Orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; cambio específico de cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionalice y legitime este análisis.	La cultura organizacional y los procesos sociales en la organización: especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación.		(Autoanálisis) de los procesos sociales en la organización, en especial la toma de decisiones, planeación y comunicación.
French y Bell	Esfuerzo a largo plazo	Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de ayuda de un agente de cambio.	Cultura organizacional. Cultura de equipos de trabajo formal. Solución de problemas y procesos de renovación	La teoría y tecnología de la ciencia de comportamiento aplicada incluida la investigación de acciones	Mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de una organización

Nota: Recuperado de: Bell, C., French, W. y Zawacki, R. (2007). Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio. México: Mc Graw-Hill. Pág 4-5.

Un análisis de la tabla sugiere la siguiente conclusión. El desarrollo organizacional (DO) es una teoría para implementar un proceso de cambio planeado en las organizaciones cuyos elementos fundamentales se relacionan con 1) la naturaleza del esfuerzo del programa (es un proceso de largo plazo que abarca todo el sistema) 2) la naturaleza de las actividades del cambio (se utilizan las intervenciones de la ciencia del comportamiento de una naturaleza educativa, reflexiva, de autoanálisis, de “aprenda a hacerlo usted mismo”); 3) los objetivos de las actividades del cambio (están dirigidos hacia los procesos humanos y sociales de las organizaciones, en específico las creencias de los individuos, actitudes y valores, la cultura y los procesos de los grupos de trabajo – vistos como los bloques básicos de formación de la organización - , y los procesos y la cultura de toda la organización), y 4) los resultados deseados de las actividades de cambio (las metas son cambios necesarios en los objetivos de las intervenciones que ocasionan que la organización

se más capaz de adaptarse, enfrentar, resolver sus problemas y renovarse a sí misma) (French et al. 2007, p.2).

Antecedentes del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se creó en las décadas de los cincuenta y los sesenta como medio para mejorar la eficacia de las organizaciones y mejorar la calidad de la vida laboral de sus miembros. Después de la Segunda Guerra Mundial hubo un crecimiento tremendo del conocimiento, investigación y las teorías concernientes a las organizaciones. Este auge se derivó del comportamiento de la organización, la teoría, la administración, gestión de recursos humanos y “manejo estratégico” de la administración. Junto con el incremento del interés por la forma en que funcionan las organizaciones, se produjo el surgimiento del desarrollo organizacional como forma de ayudarlas a funcionar mejor.

(French et al. 2007, p.1)

En la década de los 80, a medida que aumentó el ritmo y alcance de los cambios ambientales, se desarrollaron nuevas teorías y técnicas para ayudar a los líderes a dirigir los cambios a gran escala y a lo largo de todos los sistemas. Estos esfuerzos llamados “transformación organizacional” (TO), representa una variante del DO a través de la cual las organizaciones se transforman de maneras fundamentales. A menudo, estas transformaciones incluyen cambios de paradigmas; cambios radicales en el manejo de la filosofía, formas de organizar el trabajo y de relacionarse con los empleados y clientes. El desarrollo y la transformación organizacional se enfocan en la forma en que funcionan las personas y las organizaciones y las personas dentro de las organizaciones, así como en los mecanismos y procesos que se pueden utilizar para permitirles un desempeño mejor.

Lo que comenzó como experimentos aislados para mejorar la dinámica organizacional y las prácticas administrativas en la década de los 50, evolucionó hasta convertirse en una disciplina coherente que conocemos en la actualidad como desarrollo organizacional. Y el campo del DO sigue evolucionando.

(French et al. 2007, p. ix)

Cambio organizacional

El mundo actual se caracteriza por un ambiente de transformaciones constantes. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tenga una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. El DO es una respuesta a los cambios. El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial. Los avances científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sea cual sea su tipo. (Chiavenato, 2011, p.349)

“El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas” (Chiavenato, 2011, p.349).

1. Fuerzas exógenas: provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios de valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.
2. Fuerzas endógenas: provienen del interior de la propia organización, crean necesidades de cambio estructural y conductual, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes.

En las organizaciones existen cuatro clases de cambios.

1. Cambios estructurales.
2. Cambios en la tecnología.
3. Cambios en los productos o servicios.
4. Cambios culturales.

(Chiavenato, 2011, p.349)

Para que ocurra el cambio organizacional es necesario brindar las siguientes condiciones a las personas:

1. Conseguir que “abracen el cambio”: para que las organizaciones obtengan ventajas competitivas, respondan con rapidez a las demandas ambientales y sobrevivan en un contexto de cambio es indispensable que las personas “abracen el cambio” como forma de trabajo.
2. Aprender a convivir con la incertidumbre: respondan a prioridades cambiantes y asuman la responsabilidad personal en la definición de su propia dirección.
3. Aprender a ampliar su red de relaciones: la habilidad para administrar relaciones laterales se convierte en un factor crítico para alcanzar resultados.
4. Aprovechar todas las oportunidades para aprender: en este siglo, las organizaciones que sobrevivan serán las que estén en continuo aprendizaje y renovación; las personas serán responsables de crear sus propias oportunidades de aprendizaje para mejorar su talento y creatividad.

5. Desarrollar perspectiva diferente de la carrera: las personas tendrán que desarrollar una amplia base de experiencia y redes de relaciones más extensas a efecto de crear una mayor cantidad de oportunidades para la carrera.
6. Agregar valor: las personas deberán identificar oportunidades y agregar valor, por lo que serán vistas como socias de la empresa.
7. Estar atento a la tecnología: internet se transforma con rapidez en el núcleo del mercado global, y la fuerza de trabajo de la organización necesita desarrollar y mantener su dominio de la tecnología de la información para resultar viable.
8. Cambiar expectativas respecto al empleo: deberán trabajar como si fueran las propietarias del negocio y su cliente será la corporación.
9. Adoptar nuevas relaciones laborales que sustituyan la supervisión tradicional: la dirección dejará de ser el depósito del conocimiento y la sabiduría de la organización. En la nueva era, el liderazgo surgirá dentro de la organización y las personas tendrán relaciones con instructores que las guiarán en su desarrollo hacia un nuevo conocimiento y un desempeño excepcional.

(Chiavenato, 2011, p.362-364).

“En el fondo, el DO trata de crear y fomentar una cultura de aprendizaje y de cambio organizacional. Sin ello, la organización caminaría a la obsolescencia y el envejecimiento de su cultura” (Chiavenato, 2011, p.364).

Consultor o agente de cambio

Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie la situación, para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la perspectiva de solución. Esto es lo que precisamente acontece en el DO, por lo que es necesario la intervención de un “consultor” para que asista a los miembros de la organización (comúnmente llamados “clientes”) en la ayuda de resolución de problemáticas y asuntos que soluciona el Desarrollo Organizacional (Ferrer, 2000, p.21).

Su función es mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de la organización, especialmente a través de una administración más efectiva y colaborativa de la cultura de la organización. El consultor está para ayudar a la organización a que aprenda sus propios procesos a través de hacer frente a sus propios problemas. De ahí que uno de sus papeles fundamentales sea la “consultoría de procesos”, o sea, aquella actividad mediante la cual el consultor observa cómo funciona o se desarrolla un individuo, un grupo o la organización, dándoles retroalimentación de su funcionamiento y desarrollo (Ferrer, 2000, p.24).

“Muchos trabajos de DO son producto de consultores externos que suelen ser miembros de un grupo de asesoría o de un despacho independiente; otros de un consultor interno o también de un especialista que trabaja dentro de la organización. Por lo general el consultor interno o el externo forma un equipo para desarrollar el proceso de cambio” (Chiavenato, 2011, p.348).

Características del Desarrollo Organizacional

1. El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
2. En específico, esta herramienta alienta la colaboración entre los líderes y miembros en el manejo de la cultura y los procesos.
3. Equipos de todos tipos son particularmente importantes para cumplir tareas y son objetivos de las actividades del DO.
4. El DO se enfoca en el lado humano y social de la organización y al hacerlo también interviene en los aspectos tecnológicos y estructurales.
5. El involucramiento y participación en la solución de problemas y la toma de decisiones por todos los niveles de la organización, son marcos principales en el DO.
6. El DO se enfoca en el cambio total de sistema y ve a las organizaciones como sistemas sociales complejos.
7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices del sistema cliente.
8. Una meta general es hacer que el sistema cliente sea capaz de resolver sus problemas por sí mismo al enseñar las capacidades y el conocimiento de aprendizaje continuo a través de métodos de autoanálisis. El DO considera la mejora de la organización como un proceso continuo en el contexto de un constante cambio de ambiente.
9. El DO se basa en un modelo investigativo de acción con la amplia participación de los miembros del sistema cliente.
10. El DO asume un punto de vista de desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. El intento de crear soluciones “ganar-ganar” es una práctica estándar de los programas de DO.

Estas características distintivas del DO sugieren por qué es una estrategia de cambio tan poderosa. La naturaleza de participación, de colaboración enfocada en los problemas del DO ordena la experiencia de los miembros de la organización cuando trabajan en sus problemas y oportunidades más importantes, en caminos diseñados para llevar a resultados exitosos.

(French et al. 2007, p.6).

Los principales objetivos del DO son:

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos debajo del tapete”.
3. Crear un ambiente en que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de la comunicación lateral, vertical y diagonal.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas.
7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y en la ejecución.

En teoría, el DO representa un esfuerzo coordinado por los miembros de la organización (con la ayuda de consultores externos) que tienen el propósito de descubrir y derribar barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que impiden el desempeño eficaz del sistema y de adquirir mayor conciencia de la dinámica interna y externa del sistema, de modo que permita más adaptaciones en el futuro y cambios para mejorar.

(Chiavenato, 2011, p.358).

El proceso de DO tiene cuatro etapas:

1. Recolección y análisis de datos: consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas, y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.
2. Diagnóstico organizacional: a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y

los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternas y los planes para su ejecución.

3. Acción de intervención: es la fase de ejecución del proceso de DO. En esta fase de acción se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización.
4. Evaluación: El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva ejecución y así sucesivamente.

(Chiavenato, 2011, p.352)

Modelos de consultoría

La consultoría sobre temas organizacionales puede tomar muchas formas, por lo cual, existen múltiples modelos e intervenciones de DO. A continuación se presentan tres modelos de consultoría:

- Adquisición de un modelo de experiencia: el líder o el grupo identifica las necesidades de información o expertise que la organización no puede suministrar. El líder contrata a un consultor para satisfacerla y hacer un informe, que a menudo incluye recomendaciones de acción.
- Modelo médico-paciente: el líder o grupo detecta síntomas de mala salud en alguna parte de la organización y llama a un consultor para que diagnostique la situación, identifique las causas de los problemas y luego, como un médico, prescriba un tratamiento.
- Modelo de consulta de proceso: el consultor trabaja con el líder y el grupo para diagnosticar las fortalezas y debilidades, identificar problemas, oportunidades y desarrollar planes de acción y métodos para alcanzar las metas deseadas. Cuando se aplica este modelo, el consultor ayuda a la organización cliente a ser más eficaz para examinar y mejorar sus propios procesos de solución de problemas, toma de decisiones y acciones. Compromete los recursos y talentos de los clientes y fortalece las capacidades para mejorar sus procesos de trabajo (French et al. 2007, p.3).

Organizaciones de aprendizaje

Las empresas del nuevo siglo se convierten en organizaciones de aprendizaje comprometidas con la educación y el desarrollo de los trabajadores. Buena parte de las empresas crea universidades corporativas para consolidar una infraestructura de aprendizaje corporativo y desarrollar medios que estimulen el conocimiento y generen nuevas oportunidades de negocios, entrar en nuevos mercados globales, crear relaciones más profundas con los clientes e impulsar a la empresa hacia un nuevo futuro.

El núcleo de la organización de aprendizaje se compone por cinco disciplinas, que constituyen programas de largo plazo para el desarrollo, el aprendizaje y la práctica organizacional, a saber:

1. Dominio personal: es el aumento de la habilidad para el desarrollo individual.
2. Modelos mentales: son los datos internos que sirven de base para acciones y decisiones en el entorno laboral.
3. Visión compartida: significa crear un compromiso con los objetivos comunes del equipo de trabajo.
4. Aprendizaje en equipo: es la capacidad para desarrollar conocimiento y habilidades colectivas. Son importantes las aptitudes sociales y la habilidad para las relaciones interpersonales.
5. Pensamiento sistémico: representa una herramienta mental para afrontar los procesos de cambio; pensar de manera global u holística, es decir, ver la totalidad.

Estas cinco disciplinas constituyen la esencia de una organización en evolución constante, que se adapta a su ambiente competitivo y produce nuevas contribuciones al cliente y a sus miembros. El aprendizaje permanente constituye un ciclo de cambio eterno, que implica la sensibilidad y la conciencia respecto del ambiente en donde opera la organización (visión estratégica), la evolución permanente de actitudes y creencias (cultura organizacional) y desarrollo de habilidades y conocimientos (administración de conocimiento).

Bases para crear una organización de aprendizaje

1. Supervisar de manera estrecha el entorno de las actividades organizacionales, establecer una amplia red de relaciones organizacionales con el ambiente que permita buscar continuamente información y conocimiento.
2. Desarrollar y ofrecer medios y recursos para que las personas reciban esa información; crear condiciones para que toda la información y conocimiento se útil para el trabajo de las personas y se transforme en acciones eficaces que produzcan resultados concretos.
3. Reunir, documentar y organizar la información y los análisis para ponerlos a disposición de todas las personas de la organización y para su posterior utilización.
4. Aumentar poco a poco el nivel de conocimiento de la organización y medir continuamente el índice de aprendizaje a fin de asegurar que de verdad se logre un avance; procurar que el conocimiento se incorpore sin interrupciones por medio del aprendizaje, a la conducta de las personas y evaluar el grado en que se logra.

Muchas empresas se están convirtiendo en verdaderas organizaciones de aprendizaje, y los antiguos departamentos de capacitación, en verdaderas instituciones de educación corporativa. De ese modo, las organizaciones cambian poco a poco su configuración y dinámica para privilegiar el aprendizaje en todos sus niveles y áreas de actuación.

Por dichas razones, es importante que las organizaciones con disciplinas inteligentes no dejen de lado el trabajo con modelos centrados en la gestión del intercambio del conocimiento en todos los niveles jerárquicos y funcionales de la empresa.

En conclusión, tanto capacitación de personal y desarrollo organizacional son departamentos ubicados dentro del área de recursos humanos, en donde el Pedagogo puede aportar de forma directa y efectiva todas sus competencias laborales, como las anteriormente mencionadas en el capítulo 1, debido a que siendo el departamento de desarrollo organizacional un medio para mejorar la eficacia de las organizaciones y una estrategia de mejora en la calidad laboral de sus miembros; se debe visualizar al profesional de pedagogía como aquel consultor capaz de implementar un proceso de cambio planeado en las organizaciones, creando y fomentando una cultura de aprendizaje, en donde a través del desarrollo de planes de acción se puedan detectar

necesidades, problemas y áreas de oportunidad, con el objetivo de lograr la transformación de los individuos que conforman las organizaciones ayudando a enfrentar la respuesta a los cambios constantes a los que se enfrentan en un mundo cada vez más actualizado, complejo y competitivo, y así mismo convertir a la empresa en una organización de aprendizaje.

2.3 Prácticas Profesionales

Desempeñé el puesto como Becaria de Atracción de Talento Staff, en el programa de Reclutamiento en la Dirección de ManpowerGroup Solutions. En el periodo comprendido del 23 de febrero de 2017 al 15 de diciembre de 2017, correspondiente a diez meses.

Desarrollando las siguientes actividades:

- Filtrado y búsqueda de candidatos para vacantes como becario.
- Entrevista inicial a candidatos para cubrir puesto como becario.
- Proceso de ingreso de becario.
- Envío de evaluaciones psicométricas a candidatos.
- Análisis y reporte de evaluaciones psicométricas de candidatos.
- Referencias laborales de candidatos.

ManpowerGroup es el líder global en reclutamiento y tercerización de talento para proporcionar a las organizaciones mayor agilidad a través de una gama continua de soluciones de capital humano.

ManpowerGroup da la oportunidad a que jóvenes estudiantes de diferentes licenciaturas puedan poner en práctica sus conocimientos como becarios haciéndose partícipes en sus cuatro marcas (Manpower, Experis, Right Management y ManpowerGroup Solutions) adquiriendo experiencia profesional y laboral, a través de la realización de prácticas profesionales o servicio social.

Una de mis principales actividades como becaria, era precisamente el reclutamiento (técnicas y procedimientos para extraer candidatos calificados para ocupar puestos en la organización) de estudiantes en sus últimos semestres de licenciatura, para que pudieran liberar servicio social o prácticas profesionales.

Las actividades que realice se describen a continuación:

Filtrado y búsqueda de candidatos para vacantes de becario.

Antes de empezar con la búsqueda y el filtro, primero se debe generar una requisición, por parte del Usuario (es decir, la persona que solicita el becario) en la que se indican las características del puesto a cubrir, como los datos del solicitante, puesto, área, teléfono, centro de costos, tipo de contrato, duración, puesto solicitante, carrera, etc. Dicha requisición es enviada al área de compensaciones para su validación y asimismo, ser enviada al área de atracción de talento, para comenzar con la búsqueda.

Una vez que sea válida la requisición, el becario de atracción de talento staff, tiene que mandar por correo electrónico al usuario, un formato llamado “programa de actividades” el cual debe llenar y reenviar con los siguientes datos según sea el programa:

- Nombre del proyecto.
- Objetivo
- Responsable del proyecto.
- Puesto responsable.
- Número de participantes (becarios).
- Carreras afines.
- Vigencia.
- Horario.
- Conocimientos que aprenderá el becario.
- Actividades a realizar.

Un ejemplo de un programa de actividades se muestra en la siguiente imagen.

Manpower*	
Programa de Actividades Practicas Profesionales/Servicio Social	
Datos del Programa	
Nombre del Proyecto	Apoyo en la elaboración, análisis y presentación de EOS Trimestrales de Centroamérica
Objetivo	Se un apoyo en la presentación del EOS de Centroamérica así como en los estudios que soliciten en el área.
Responsable del Proyecto	Ma. Del Carmen Carreón Sierra
Puesto Responsable	Administradora de Vetas y de BI
Número de Prácticas	2
Carreras afines	Economía y/o Actuaría
Vigencia	6 meses
Horario	de 9:00 a 13:00 hrs.
Conocimientos que aprendera el becario	Análisis de la situación macroeconómica de Costa Rica, Guatemala y Panamá, a través de diferentes indicadores y a través de estos poder dar soporte a los resultados de los EOS trimestrales.
Actividades a Desarrollar	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Elaboración, en inglés del Entorno macroeconómico de algún país de Centroamérica. 2.- Con los resultados numéricos del EOS, hacer gráficas por Sectores y Regiones. 3.- Buscar en Internet noticias sobre inversiones y/o crecimientos por Sectores y Regiones que sirvan de soporte y apoyo en los resultados de los EOS. 4.- Capacitación a los voceros de Centroamérica. 	

Teniendo el programa de actividades, se inicia la búsqueda de acuerdo a las especificaciones y actividades a realizar. Asimismo la búsqueda debe ser forzosamente de acuerdo a las siguientes características para liberar ya sea Servicio Social y/o Prácticas Profesionales:

- Ser estudiante REGULAR de los últimos semestres de las carreras antes mencionada
- 70% de créditos. (Mínimo)
- Contar con seguro facultativo vigente (Seguro Social o Seguro Particular emitido por la escuela)

La búsqueda puede empezar ya sea por el uso de “cartera” es decir, los curriculum vitae guardados de candidatos no seleccionados que han participado en anteriores procesos como becarios, o bien, por la publicación de vacantes en páginas web, como lo es en plataformas como bumerang, computrabajo, OCC mundial, por mencionar algunas. En ellas, los candidatos tienen la oportunidad de postularse a las múltiples vacantes que han sido publicadas y enviar su curriculum vitae al de contacto que aparece en la vacante.

A continuación se muestran dos ejemplos de vacantes publicadas, en la plataforma occmundial.com

recluta11.occ.com.mx/Vacantes/Preview/9913553

100,000 Vacantes

usuario o email contraseña Login

Continúa con Facebook ¿Olvidaste tu contraseña? Inscríbete

Inicio Candidatos Empresas Servicios Adicionales OCCEducación Ayuda

Subir currículo gratis Publica una vacante Ver productos

BECARIO (A) MANPOWER

Recursos Humanos

Localidad:
México-DF Y Zona Metro.-Y Zona Metro.

Sector:
Servicios

Giro:
Servicios de Outsourcing, Head Hunter y Consultoría en R.H.

Tipo de contratación:
Medio tiempo

Número de oferta:
10145654

Manpower México busca becario (a) en los últimos semestres de las carreras de ADMINISTRACIÓN, ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL O CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA.

REQUISITOS:

- Ser estudiante **REGULAR** de los últimos semestres de las carreras antes mencionada (70% de créditos. Mínimo)
- Contar con **seguro facultativo vigente** (Seguro Social o Seguro Particular emitido por la escuela)

OFRECEMOS:

- Aprendizaje diario, trabajo en equipo, administración de tiempo y trabajo por objetivos.
- Apoyo de transporte mensual
- Liberación de Servicio Social y/o Prácticas Profesionales. (Dependiendo de convenio con las universidades)

ACTIVIDADES A DESARROLLAR:

- Mantenimiento de la base de clientes del portal de documentos fiscales de Manpower.
- Generación de métricas para la operación de recibos y otros documentos CFDI.
- Mantenimiento de documentos disponibles fiscales para los clientes.
- Horario de 14:00AM a 18:00PM en la zona Sur de la Ciudad de México

Si estas interesado (a) en realizar Prácticas Profesionales y/o Servicio Social, manda tu CV al correo mencionado.

Comparte con tus amigos

✉ f t

Sueldo:
3000 MXN - 5000 MXN Mensual

Categoría:
Administrativos

Subcategoría:
Economía

Localidad:
México-DF Y Zona Metro.-Y Zona Metro.

Sector:
Servicios

Giro:
Servicios de Outsourcing, Head Hunter y Consultoría en R.H.

Tipo de contratación:
Medio tiempo

Número de oferta:
9854111



ENVIAR MI CURRÍCULO

Manpower México busca becario (a) en los últimos semestres de las carreras de ECONOMÍA Y/O ACTUARIA

REQUISITOS:

- Ser estudiante REGULAR de los últimos semestres de las carreras antes mencionada (70% de créditos. Mínimo)
- Contar con seguro facultativo vigente (Seguro Social o Seguro Particular emitido por la escuela)

OFRECEMOS:

- Aprendizaje diario en lo relacionado
- Apoyo de transporte mensual
- Liberación de Servicio Social y/o Prácticas Profesionales. (Dependiendo de convenio con las universidades)

ACTIVIDADES A DESARROLLAR:

- Elaboración en inglés del entorno macroeconómico de algún país de Centroamérica
- Realización de gráficas por Sectores y Regiones
- Buscar en internet noticias sobre inversiones y/o crecimientos por Sectores y Regiones que sirvan de soporte y apoyo
- Capacitación a los voceros de Centroamérica
- Análisis cuantitativo y cualitativo de la plantilla de empleados.

HORARIO:

Contamos con horario de 09:00AM a 01:00PM en la zona Sur de la Ciudad de México

Si estas interesado (a) en realizar Prácticas Profesionales y/o Servicio Social, manda tu CV al correo abajo mencionado

Entrevista inicial a candidatos para cubrir puesto como becario.

Para comenzar con la entrevista inicial, es necesario seleccionar tres candidatos viables de acuerdo al programa de actividades y hacer un pre-filtro vía telefónica, para describir de forma general las actividades, informar sobre el lugar de trabajo, horario, apoyo económico y conocer si cuentan con los tres requisitos indispensables para liberar ya sea prácticas profesionales o servicio social. De ser así y que el candidato esté interesado, se agenda una entrevista laboral con la becaria de atracción de talento, para dar a conocer la empresa, detalles de las actividades, lugar de trabajo, etc. Y por supuesto conocer al candidato, perfil e intereses.

Una vez entrevistados los candidatos, se les envían pruebas psicométricas y asimismo se envían los curriculum vitae de la terna de candidatos al usuario solicitante de la vacante, para pactar itinerario de entrevistas con él. Una vez realizadas las entrevistas, el usuario hace llegar por correo electrónico las retroalimentaciones de los candidatos entrevistados, describiendo puntualidad, presentación, actitud, etc. Además de informar al área de atracción sobre el candidato que ocupará la posición como becario de su proyecto.

Algunas veces, los usuarios al momento de querer tomar una decisión sobre cual becario será el que ocupara la vacante, piden al departamento de atracción de talento que se envíen las retroalimentaciones e interpretación de las pruebas psicométricas de los tres becarios para facilitar tomar la decisión. Es importante mencionar que se hacen dos pruebas psicométricas, una que evalúa las habilidades y competencias del candidato, llamada EVALUATEST y otra llamada AMITAI, la cual corresponde a una prueba de honestidad, en la que únicamente es aprobada con mayor a 55 puntos; lo cual, significa que con 54 puntos el candidato queda automáticamente fuera del proceso. Por ello, es necesario conocer si los candidatos aprobaron dicha prueba antes de que el usuario tome una decisión. En dado caso de que se presentaran pruebas de honestidad reprobatorias por los candidatos, el becario de atracción de talento debe comenzar con la búsqueda de nueva cuenta.

Proceso de ingreso de becario.

La becaria de atracción de talento es la encargada de informarle vía telefónica a todos los participantes sobre su estatus en el proceso. En cuanto al candidato aceptado, se le informa vía telefónica que fue aceptado así también que se le hará llegar un correo electrónico con los documentos que deberá enviar para la elaboración de su expediente. Como se muestra a continuación.



martes 11/07/2017 05:46 p. m.

Yansi Astrid Trujano Galvan

DOCUMENTOS CONTRATACION BECARIO

Para gmmiranda@outlook.com

CC Krysthel Lolyn Vargas Barrios; Hiram Gamaliel Ochoa Escarzaga



Estimada Giovanna Miranda:

Me da gusto notificarte que has sido elegido para ocupar la posición para la cual te postulaste con nosotros. ¡Bienvenida!

Te anexo los documentos que requerimos nos hagas llegar escaneados, uno por uno, en formato PDF a este mail en breve.

- 1 COPIA DE ACTA DE NACIMIENTO
- 1 COPIA DE COMPROBANTE DE DOMICILIO RECIENTE (No más de 3 meses de antigüedad)
- RFC (Documento oficial, emitido por el SAT)
- 1 COPIA DE COMPROBANTE DE ESTUDIOS... (Constancia de estudios, con nombre, matrícula, semestre y carrera, con firma y sello)
- 1 COPIA DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL CON FOTOGRAFÍA
- 1 COPIA DE REGISTRO AL IMSS (Constancia por parte de la escuela, con nombre, matrícula, semestre y carrera, y el número de afiliación con firma y sello, o en su defecto la credencial del seguro vigente.
- CURP
- ANEXO ADEMÁS UN FORMATO EN EXCEL, Movimientos Múltiples (Te pido llenes la parte personal, escolaridad e idiomas y me lo reenvíes para terminar la parte administrativa.
- CUENTA SANTANDER, (Adjunto la carta que debes de presentar para que te abran tu cuenta en Santander, el producto se llama "Cuenta free". También incluye los documentos que debes presentar en el banco.)

Una vez completo el expediente del candidato con los documentos antes mencionados, se hace llegar al área de compensaciones, para validar los documentos y dar seguimiento al ingreso del becario, informando fecha de ingreso, área para firma de contrato y área a la que debe ser referido posteriormente para iniciar labores.

Envío de evaluaciones psicométricas a candidatos.

La becaria de atracción de talento es la encargada de enviar la psicometría a los diferentes candidatos de los procesos de los reclutadores de ManpowerGroup Solutions, es importante mencionar que las evaluaciones que se envían varían según el puesto de la vacante, por lo que se generan diferentes códigos dependiendo el

puesto para que el candidato pueda ingresar a la plataforma de EVALUATEST y AMITAI a responder las baterías.

La becaria de atracción de talento cuenta con una base de datos en la que debe poner fecha de envío de batería, nombre del candidato, la persona solicitante de sus pruebas, el puesto para el que será evaluado, así como el puntaje obtenido en la prueba de honestidad y el porcentaje de inglés obtenido, únicamente en los casos en el que el puesto requiera que sea evaluado el idioma.

Análisis y reporte de evaluaciones psicométricas de candidatos.

Una vez que fueron enviadas las pruebas psicométricas a los candidatos de los usuarios, los mismos piden que sean enviados los resultado de sus evaluaciones, para poder tomar una decisión; las cuales se conocen como “retroalimentaciones”. Como se mencionó anteriormente, cada puesto evalúa competencias diferentes, así como puestos que evalúan inglés. El reporte lo realiza la becaria de atracción de talento y lo envía al jefe directo el cual debe validarlo y enviarlo a los usuarios solicitantes.

Un ejemplo de reporte psicométrico



Evaluatetest 21/07/2017

INTRODUCCIÓN

Juan Pablo Mendoza Pacheco se muestra como una persona ordenada, comunicativa, empática y de total ejecución.

Significa que tendrá habilidades suficientes para expresarse correctamente tanto de manera verbal como por escrito. Le resulta fácil entender lo que los demás le dicen, permitiendo que sus relaciones interpersonales sean exitosas. Cuenta con la capacidad explicar de manera clara y sencilla aspectos complejos, encontrando ejemplos o sinónimos que les permitan a los demás entender lo que comunica.

Se caracterizará por el orden y la meticulosidad con la que administra sus tiempos de trabajo, pues de esta manera garantiza que sea de la calidad esperada y entregado en el tiempo establecido. Muestra una capacidad de análisis y una concentración eficaz al momento de establecer métodos

eficientes para resolver un problema. Difícilmente aceptará trabajar sin un plan previamente establecido, por lo que preferirá los trabajos bien organizados, puesto que le agrada tener un plan de actividades previamente estructurado, procurando colocar las cosas en el lugar correcto y de manera ordenada, mostrando un enfoque sistemático y planificador. Así mismo preferirá tener una meta bien definida hacia la cual trabajar, al fin de dirigir sus esfuerzos hacia objetivos bien delimitados y conocer con precisión lo que se espera de su persona, mostrando orientación a la tarea y a restringir la amplitud de sus actividades para finalizarlas, puesto que deseará cumplir las metas que se ha propuesto, por lo que canaliza todos sus recursos personales hacia su consecución.

El candidato por lo general será capaz de colocarse en el lugar de otras personas, entendiendo y comprendiendo lo que el otro está pasando, ofreciendo con frecuencia su ayuda proporcionando soluciones apropiadas. Su forma de relacionarse es amable, lo que le permitirá tener una buena relación interpersonal con las personas que le rodean.

Habrá que supervisar disposición general para la venta, agresividad y dominancia, debido a que el candidato muestra mínimas habilidades para establecer relaciones orientadas a un proceso de venta, por lo cual no será recomendable que desempeñe actividades de tipo comercial, ya que presentará un grado extremo de docilidad, por lo que en una negociación se comportaría de manera sumisa y manipulable. Su escasa capacidad para atraer la atención de otros, le impedirá despertar su interés por el producto o servicio. Mostrará un mínimo nivel de empuje, aspecto que le dificultará la generación y cierre de oportunidades comerciales.

Inglés

El evaluado muestra conocimientos altos del Idioma, en la prueba obtuvo un puntaje del **90%**, lo que quiere decir que con facilidad manejará el idioma en situaciones que incluso los nativos del lenguaje se les dificultaría, puede manejarlo para trabajar, para los negocios y obviamente en situaciones cotidianas.

Amitai 21/07/2017

El candidato obtuvo una puntuación de **79** en la prueba de **AMITAI**, lo cual significa que supera el mínimo requerido para ocupar la posición.

Sin embargo, es importante mencionar que su prueba arrojó la siguiente información adicional:

OMAR EDWIN PEREZ CRUZ ha sido detenido por la policía una vez.

CONCLUSIÓN: Es importante mencionar que al tomar la decisión debe considerar los aspectos explorados durante la entrevista. La psicometría es un complemento.

Referencias laborales de candidatos.

La realización de referencias laborales es una actividad más, que tiene la becaria de atracción de talento. Las referencias laborales se ejecutan como parte del expediente del candidato aceptado. La cual consiste en hablar con el jefe directo o al área de Recursos Humanos de sus últimos tres empleos, pidiendo se brinde información sobre el candidato, como fecha de inicio y término laboral, principales actividades, actitudes durante el periodo laborado, motivos de abandono de empleo, entre otras características.

En conclusión, la realización de prácticas profesionales como becaria en ManpowerGroup, me permitieron adquirir experiencia laboral, a través del conocimiento y aprendizaje de técnicas del departamento de atracción y talento staff, las cuales puse en práctica con el desarrollo de habilidades y competencias para un aprovechamiento eficiente y eficaz, así como, la actitud necesaria para poner en práctica mis competencias y habilidades profesionales adquiridas a lo largo de la licenciatura.

Si bien mi aunque mi aportación en el área de Recursos Humanos no fue en el departamento de capacitación ni formación, cabe resaltar que tuve la oportunidad de aprender y conocer cómo se da el aprendizaje en las organizaciones, cómo es el ambiente laboral, cómo conviven e interactúan las personas en general y en particular en el área de reclutamiento. Comprendí e identifiqué que se puede discernir información de una persona a través de los resultados de pruebas psicométricas, así mismo, a través de una entrevista laboral se puede identificar de acuerdo a la escucha activa si un candidato es viable respecto del puesto o no, además de reconocer las diferencias individuales que existen entre ellos, para poder tomar una decisión.

En ManpowerGroup, me brindaron muchas oportunidades de crecimiento, además de obtener el certificado de Competencia Laboral en el Estándar de Competencia: “Comunicación efectiva en el trabajo” ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Por ello, considero que es una organización de capital humano en la que el personal puede desarrollar un óptimo crecimiento laboral, que lo beneficia.

CAPÍTULO III EL PEDAGOGO LABORAL UN EXPERTO EN EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES.

Dado que la educación tiene un doble carácter: ser un proceso activo y una realidad factible de explicación racional, no es de extrañarse que aparezca de diversas formas en todos sus ámbitos. Por ello, dentro de las intervenciones actuales de la Pedagogía, nos encontramos con un campo que aboca los problemas que plantea el proceso educativo en el ámbito empresarial. En ese sentido, el mundo del trabajo en la empresa constituye un aspecto más del proceso formativo de la persona y, por ende, la empresa es un campo más de actuación para los profesionales de Pedagogía (Meza, 2005, p.77).

Es importante destacar que la “formación en un sentido más amplio es el resultado de un proceso de adquisición de conocimientos múltiples, de capacitación para gestionar la vida en común y de dominio de las técnicas instrumentales básicas” (Del Río, Jover y Riesco, 1994, p.77).

Por lo tanto, frente al tradicional enfoque de las reflexiones y acciones educativas en el ámbito escolar, se presentan otros que buscan dar respuesta a la problemática de la formación en el contexto no formal. Tal es el caso de la Pedagogía Laboral, que pretende formar y educar las capacidades de las personas en el ámbito de la empresa, desde la reflexión y la práctica educativa, a los fines de la empresa.

A su vez, la Pedagogía laboral busca continuar y desarrollar el proceso formativo de la persona en el entorno empresarial para la actualización de las competencias humanas (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes), que permitan desempeñar un puesto de trabajo actual o futuro. Así, pretende también la mejora personal y profesional, propiciando el cambio y dando continuidad a la empresa. (Meza, 2005, p.77-78)

3.1 El papel del pedagogo en las organizaciones.

“La revolución tecnológica que ha acompañado al cambio de siglo ha transformado en gran parte las pautas que regían la educación y el trabajo en el siglo XX. La constante y rápida evolución de la economía condiciona el modo en que las organizaciones deben funcionar para evitar que les perjudique” (Aramburuzabala, 2012, p.20). Ante la gran competitividad de organizaciones que existen en un mundo globalizado, entendido como un sistema tecnológico de sistemas de información y telecomunicaciones, que ha articulado todo el planeta en una red de flujos en las que conforman las funciones y unidades estratégicamente dominantes de todos los ámbitos de la actividad humana (Castells, 2000, p.5).

En este sentido, es necesario que las organizaciones sean dinámicas y cambiantes, es decir, en constante actualización, capaces de adaptarse ante las diversas situaciones en las que puedan enfrentarse para mantenerse vigentes. Asimismo, es necesario que las personas que integran las organizaciones estén preparadas ante estos cambios y sean capaces de adquirir los conocimientos y aptitudes que les permitan desenvolverse de forma exitosa, contribuyendo al desarrollo profesional y personal y al alcance de los objetivos y fines de la organización.

Por ello, surge la necesidad de que las organizaciones proporcionen a su personal capacitación y formación continua que proporcione actualización, desarrollo de competencias y habilidades, acordes al desarrollo constante de la organización.

La pedagogía laboral responde a estas necesidades y adquiere pleno sentido en el marco de la formación en las organizaciones como disciplina centrada en los procesos de enseñanza-aprendizaje, formación, y desarrollo aplicado al entorno laboral (Aramburuzabala, 2012, p.20).

Gore y Manzini, 2004 (como se citó en Aramburuzabala, 2012, p. 20) mencionan que la formación en la empresa se define entonces como un proceso de enseñanza activo, relacionado directamente con el desempeño en el puesto de trabajo y que pretende originar modificaciones de diferente clase, desde cambios de conocimientos a cambios de habilidades, comportamientos o actitudes, con la meta final de que la organización alcance sus propios objetivos.

Profesionales como lo son los pedagogos, actúan ante los cambios dinámicos que se presentan en las organizaciones; reflexionando, analizando y proporcionando estrategias como la creación de una cultura organizacional y de aprendizaje, que permita conocer y adaptarse ante las circunstancias que demanda un mundo cambiante. Las organizaciones que sean capaces de adaptarse a los nuevos retos e innovaciones que se presentan en la actualidad, serán aquellas que se mantendrán a la vanguardia. Por lo tanto, la inversión en el desarrollo profesional del personal es una estrategia que beneficia a la empresa, en cuanto a la eficacia y eficiencia de la productividad y también al personal, en cuanto a su óptimo desarrollo proporcionando estabilidad o ascenso de puesto.

Las funciones del pedagogo laboral

Las funciones del pedagogo en la empresa son complejas y variadas, pero poco conocidas, por lo que, la falta de información sobre el campo de acción del pedagogo en la empresa tiene como consecuencia su escasa presencia en esta área.

Abarcan desde la evaluación de necesidades de formación y evaluación de competencias hasta la gestión de la calidad y la comunicación. Entre sus tareas están también la orientación e inserción laboral; el diseño, implementación y evaluación de planes de formación dentro de la propia empresa; la formación de formadores; el diseño y evaluación de programas de cambio e innovación; y el asesoramiento en políticas de recursos humanos, planes de carrera y gestión del conocimiento. Estas tareas las puede desarrollar el pedagogo laboral en el departamento de formación o en el de recursos humanos.

(Aramburuzabala, 2012, p.21).

3.2 Modelos de pedagogía empresarial

Como ya se explicó la Pedagogía Laboral estudia las relaciones que se dan entre educación y trabajo, y el espacio donde se da dicha relación es enfocada desde dos perspectivas por la autora del texto Modelos de pedagogía empresarial (2005) Mónica del Carmen Meza, maestra en Pedagogía por la Universidad Panamericana, México y doctora en Pedagogía por la Universidad de Navarra, España.

La primera perspectiva es la que parte de la idea de la correspondencia entre educación, trabajo y la empresa, formulando con ello un modelo teórico-normativo, como lo es el caso del modelo del aprendizaje organizacional y la perspectiva que analiza el desarrollo de una práctica que va haciéndose común hasta establecer, en diferentes momentos de la historia de la capacitación para el trabajo en la empresa, como lo es el modelo de artes y oficios y el modelo fabril.

Si bien, el análisis de estos últimos dos modelos, nos llevan a una reflexión desde la prehistoria, cuando el hombre cazaba, llevándolo a la ejecución de una acción para lograrlo, la cual se convierte en aprendizaje, dado que fue una acción ejecutada constantemente para su alimentación y vestimenta. Lo mismo ha venido ocurriendo a lo largo de la historia, pero de forma sistematizada y es así como se comprenden tres diferentes modelos, el modelo artesanal, el modelo industrial y el modelo del aprendizaje organizacional.

Modelo artesanal

El modelo artesanal se visualiza como el modelo que da origen a la capacitación para el trabajo en forma sistematizada, hallada en el sistema formal de las artes y oficios, en gremios y cofradías, recordando que el trabajador podía encontrar en el gremio una formación laboral, así también, en los talleres artesanales, se orientaba el

desarrollo de los productos basados en la habilidad y el conocimiento de quien los hace.

La educación gremial en el medioevo, jugó un papel importante en la capacitación de los individuos. Se realizaba en la cotidianidad de la práctica de los oficios y, en el caso de los artesanos, en el interior de los talleres; se veía a la escuela como un centro de trabajo, la escuela gremial, en la que se aprendía un oficio a través de la capacitación para formar un perfil profesional en el aspirante a artesano y ser maestro en ello.

Los oficios coincidían en ser primeramente actividades profesionales, formas de una destreza adquirida con la práctica. Sin embargo, también a través del aprendizaje de un oficio se adquiere una forma de vida; esto es, el aprendizaje técnico de un oficio... A través del trabajo, el artesano, enseña la técnica del oficio y forma buenos hábitos en el aprendiz bajo su cargo, toda vez que está obligado a enseñarle perfectamente, esto es, en las dos direcciones básicas del proceso educativo. A esto se compromete en el contrato de aprendizaje. El maestro artesano convierte así el taller artesanal en un espacio de formación en los buenos hábitos de hombría y profesionalidad y el modelo de capacitación para el trabajo en un promotor de valores y virtudes, con lo que rebasa el mero adiestramiento (Meza, 2005, p.79).

Modelo industrial

Con la dinámica social del siglo XVIII se estimuló el desarrollo industrial y, con ello la abrogación de los gremios y la decadencia del sistema artesanal. A diferencia de este, con la aparición de la fábrica industrial, resultado de la racionalidad productiva, se busca un único fin, anular cualquier diferencia individual para garantizar la eficacia del sistema industrial, por medio de la división del trabajo.

Como ejemplos paradigmáticos del sistema industrial está el Taylorismo por Frederick W. Taylor, el cual, hace referencia a la división de las distintas tareas del proceso de producción, estableciendo el tiempo necesario para su realización y el Fordismo, sistema de producción industrial en serie que llevo a la práctica Henry Ford. Ambos sistemas presentan una forma de dirigir y organizar las organizaciones de forma científica y la producción con miras a alcanzar la productividad como principal objetivo. Por lo tanto, en el modelo industrial se distingue una clara distorsión educativa respecto del modelo artesanal, ya que el caso industrial pone más énfasis en los resultados instrumentalizando a la persona y reduciendo con ello a una instancia parcial del trabajador (Meza, 2005, p.80).

“Desde finales del siglo XIX, existe el interés por relacionar la educación con la prosperidad económica. Para tal fin, un fin utilitario, el de hacer miembros eficientes en el trabajo, en el mundo de la sociedad decimonónica hay dos términos que actúan con una gran eficacia: la sociedad industrial y el pensamiento positivista.” (Meza, 2005, p. 81)

Modelo del aprendizaje organizacional

En la sociedad del conocimiento se dice que la educación es la ventaja competitiva que distinguirá a las organizaciones. Entre otros aspectos, porque en la llamada “era de la información” la única ventaja competitiva sostenible es la capacidad de ritmo en que los individuos aprenden de las demás organizaciones

Desde esa perspectiva, la empresa es vista como sistema de aprendizaje, en donde puede hacerse un paralelismo entre la manera de aprender de los individuos y la manera de aprender de las organizaciones, es lo que en su conjunto se denomina aprendizaje organizacional, por ello, en la medida en que aprenden, se convierten en organizaciones inteligentes.

El aprendizaje organizacional es el proceso que se realiza a través de la interacción del personal, el cual está enfocado en aumentar la competencia colectiva de los miembros que son pertenecientes en la organización, es decir, aprender a aprender en conjunto. Recordando que aprender es adquirir, aplicar y utilizar los conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes adquiridos.

Mónica Meza (2005) menciona que la empresa de nuestros tiempos, busca tres cualidades, velocidad, flexibilidad y enfoque. Este tipo de empresa dice Tomasko en “Repensar en la empresa. La arquitectura del cambio” p. 17 (citado por Mónica Meza, 2005) ha pensado los procesos y las prácticas, cuestión que ha creado la necesidad de afrontar aspectos pedagógicos que implica la cada vez más creciente demanda de reciclaje profesional y conversión de los puestos de trabajo por el envejecimiento prematuro de los saberes. Por lo que, adicionalmente a la educación formal técnica o profesional, se requiere el hábito del aprendizaje continuo.

Peter Senge (1994) describió las cualidades de una organización abierta al aprendizaje en “La quinta disciplina” en donde identificó cinco disciplinas necesarias para crear una organización en aprendizaje permanente, que son: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Una organización con aprendizaje permanente, es capaz de convertirse en un agente educativo porque enseña y en sujeto de aprendizaje porque aprende. Por ello, la organización requiere a lo que se le denominó la quinta disciplina, referente al pensamiento sistémico. Pensar en conjunto es esencial para que la empresa aprenda en el nivel de la organización, gracias a que, a través del pensamiento sistémico, la organización se vislumbra como un todo compuesto por partes que se relacionan entre sí.

El pensamiento sistémico implica un modelo de formación que permite a la empresa conceptualizarlo como una organización abierta al aprendizaje. A fin de lograrlo se han desarrollado estrategias de intervención pedagógica que privilegian el estudio del aspecto procesual y no sólo de los resultados. Para ello, se han planteado las características de un currículo de educación basado en competencias, en donde ya se demandan en el perfil del egresado distintas competencias (Meza, 2005, p. 83).

Finalmente, Mónica Meza visualiza el ideal clásico de la formación integral, como aquella que se dirige a la instrucción y a la formación del carácter. Porque a fin de cuentas, la educación debe ajustarse a la naturaleza propia del hombre, que es a quien sirve. Por ello, parece más adecuado pensar que la Pedagogía empresarial ha de promover siempre un modelo de capacitación para el trabajo que tenga como fundamento la idea de formar personas, porque ese es el principio rector de toda forma o modalidad de educación (Meza, 2005, p. 87).

En tal sentido, el pedagogo, en el campo de la empresa, puede contribuir al crecimiento personal de los miembros que conforman una organización y al crecimiento de la misma empresa, invirtiendo en tres dimensiones:

1. Proporcionando a la persona conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente su tarea.
2. Desarrollando en la persona habilidades y destrezas que le permitan hacer bien su trabajo.
3. Suscitando actitudes positivas para el desarrollo profesional y personal del trabajador. En la medida en que se fomentan estas actitudes, la persona está abierta permanentemente a un proceso de mejora, así como la empresa, por tanto, será en la práctica, y no solamente en el discurso, una organización plenamente humana (Meza, 2005, p. 87).

3.3 Formación continua en las organizaciones.

Las organizaciones empresariales han cambiado desde inicios del siglo XX hasta la actualidad. Los cambios son continuos y los nuevos escenarios invitan a una participación más activa de la pedagogía en el entorno empresarial. No sólo es suficiente con competir para obtener un mayor beneficio, también es necesario innovar bajo la sostenibilidad y tener presente la realidad social en la que se encuentra la empresa. En la actualidad, las personas tienen un papel protagonista dentro de las organizaciones, por lo tanto, la Pedagogía no debe ni puede permanecer al margen. La formación debe colaborar desde una perspectiva pedagógica, no debe limitar su actuación en ámbitos externos de la empresa (antes de la incorporación de la persona, o cuando la persona no está en el mercado laboral), también debe hacerlo desde adentro. La formación, la capacitación, la cualificación, la capacidad de innovación y la vinculación de la persona con la organización son las claves para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las organizaciones (Sánchez, 2014, p.85).

La formación se está convirtiendo en un componente fundamental para la consecución de los objetivos de las organizaciones. En los últimos años, la formación ha evolucionado mucho y, consecuentemente sus funciones (Pineda, 2002, p.274).

Actualmente en educación existe una idea unánime respecto a que educarnos y formarnos es una tarea que ocupa toda la vida de la persona, impartiendo en las facultades de educación asignaturas como educación permanente o educación de adultos, pero hemos excluido en ocasiones, la formación en empresas, aun siendo esta una de las vías para la mejora de la calidad de vida de las personas. (Sánchez, 2014, p.95).

(como se citó en Sánchez, 2014, p. 95) La UNESCO expresa en la 6° Conferencia Internacional de Adultos, celebrada en 2009, que la educación de adultos debe abarcar toda la secuencia que va desde la alfabetización básica hasta la formación profesional, desarrollo de recursos humanos y capacitación profesional permanente. Por otra parte, es importante reconocer que hoy en día, el término de una carrera profesional, la obtención de un título universitario, o la experiencia laboral, no asegura la estabilidad en un empleo. Es necesario estar en constante formación para enfrentar los retos de los diversos cambios que se presentan, por ello, debemos dejar de lado la idea de que sólo aprendemos y nos formamos en la escuela y durante la trayectoria escolar.

“La formación profesional para el empleo se convierte, por tanto, en un subsistema de la formación de adultos, situada fuera de la formación reglada pero enmarcada dentro de la educación permanente que presupone la educabilidad de la persona a lo largo de toda su vida” (Sánchez, 2014, p.90).

En numerosas ocasiones, la pedagogía y formación en empresas, han discurrido por caminos separados, repercutiendo, en ocasiones, en la calidad y la efectividad de las acciones formativas. Puesto que no se trata de aumentar el número de horas de formación sino de optimizar esta formación atendiendo los intereses de la organización, y de las personas que la componen. Para que una organización sea competitiva y sostenible es necesario desarrollar programas de formación con un aceptable nivel de calidad caracterizado por su eficacia y su eficiencia (Sánchez, 2014, p.91).

La formación tiene que ser asumida como competencia por parte de los profesionales de la educación en las organizaciones. La pedagogía laboral puede y debe aportar mucho en la mejora de las condiciones de las personas que componen una organización empresarial y por ende, a la misma organización y a la sociedad en la que está inmersa, aunque para ello debemos tener presente algunas premisas:

- No es una actuación autónoma sino coordinada con la organización.
- Es paralela a los planes estratégicos y a los intereses de la misma, y especialmente ligada al área de recursos humanos.
- Se deben establecer cuáles son los objetivos, establecer los medios más adecuados para llegar a ellos.
- Debe estar sometida a una evaluación continua de los resultados obtenidos.

(Sánchez, 2014, p.96).

La intervención del pedagogo en las organizaciones se presenta por un lado, en el ámbito pedagógico-didáctico en donde se desarrollan todas las actividades destinadas a la elaboración de planes de formación, con la detección de necesidades, formulación de objetivos, diseño de estrategias metodológicas, una adecuada y eficaz temporalización, así como el diseño de una correcta evaluación. Y por otro lado el ámbito organizativo, realizando acciones más concretas y relacionadas con la negociación, control, orientación o asesoría en la formación (Moreno, 2010, p.337).

El pedagogo como formador en una empresa, desarrolla tareas relacionadas con el diagnóstico de necesidades de la misma, el diseño de planes de formación ya sea a nivel individual o grupal, lleva a cabo la gestión de formación, debe proporcionar los recursos tanto tecnológicos como didácticos necesarios, promoviendo la innovación y gestionando las futuras prácticas profesionales que se puedan desempeñar en el seno de la empresa (Moreno,2010, p.337).

Temáticas de formación

El papel del profesional de la formación respecto a las temáticas en una organización empresarial no se limita a seleccionar o elaborar acciones formativas centradas en una temática concreta, de manera longitudinal (como lo son curso de prevención o de idiomas), sino que su actuación debe facilitar un diseño a medida, que permita satisfacer las demandas de formación de la organización, elaborando para ello diseños específicos y en otros casos, añadiendo contenidos de manera transversal. Ello será en coordinación con otras áreas de la organización, determinando los contenidos necesarios para reducir las necesidades de formación (Sánchez, 2014, p.98).

A diferencia de la educación reglada, en la formación continua, los contenidos de las acciones deben obedecer a satisfacer unas demandas muy cambiantes. Los temas de formación no son tan estáticos, ni están preestablecidos por terceros. Aunque hay exigencias y recomendaciones respecto a temas relacionados con prevención de riesgos laborales, salud laboral, igualdad, etc. No hay curriculum preestablecido por parte de la administración competente, los contenidos son editados por las mismas empresas, o empresas de servicio especializadas en formación con gran rapidez. Tampoco hay calificaciones, la evaluación generalmente es dicotómica: superado o no... Esta particularidad de formación continua, obedece a su orientación hacia la actualización permanente de las personas. (Sánchez, 2014, p.98-99).

Características de la formación

Se deben tener presente numerosas variables en la elaboración de un plan de formación como las siguientes:

- Determinar si se desarrollará íntegramente en horario laboral, fuera de dicho horario o una combinación de ambas opciones.
- Si es de carácter voluntario u obligatorio. Es importante señalar que cuando la formación es considerada como obligatoria por parte de la empresa hacia el trabajador, deberá ser tratada como un derecho del mismo.
- Si es contratada a otras organizaciones o si se desarrolla con recursos internos de la misma organización.
- Seleccionar la modalidad más adecuada, el número de horas, el número de participantes, metodología y evaluación más adecuada.
- La formación debe responder a corto o mediano plazo a las necesidades de la organización.
- En ocasiones, la formación debe satisfacer necesidades urgentes.
- Se deben optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el fin de asegurar los beneficios de la inversión realizada en formación.

(Sánchez, 2014, p.99)

Entre las respuestas a las diversas necesidades ha destacado la rápida incorporación de la modalidad e-learning (conocido como un modelo de enseñanza-aprendizaje en línea, empleado con el uso de las TIC) a los procesos formativos en las organizaciones.

“El conjunto de estas características, diferencian de forma notable la formación reglada de la formación continua. La formación en empresas, en numerosas ocasiones, se diseña íntegramente desde el inicio, a diferencia de la formación reglada donde gran parte del diseño esta previamente determinado” (Sánchez, 2014, p.99). Por lo tanto, “Ser un buen profesional, implica tener una buena formación, y si la organización dispone de recursos para alcanzar ese fin, será una decisión personal, acercarse en mayor o menor medida a ese fin, sobrepasando incluso las exigencias impuestas por la empresa” (Sánchez, 2014, p.101).

“Este panorama sitúa a la pedagogía laboral en una posición aún más protagonista como vehículo para mejorar la competitividad y la sostenibilidad en las actuales organizaciones empresariales. La formación pasa de convertirse en un gasto (organizaciones tradicionales) a convertirse en una inversión necesaria” (Sánchez, 2014, p.88). Situando a la persona como un profesional en constante formación (continua o permanente) manteniendo y mejorando sus condiciones laborales, así como su calidad de vida. Además, de que es un conocimiento y beneficio recíproco, dado que, cuando la organización invierte en la formación continua de su personal, ella se beneficia situándose en un marco de innovación ante las demás organizaciones empresariales. Es por ello, que la gestión del personal y sus competencias, ha cobrado mayor importancia.

Cabe mencionar que la formación en la empresa, esta generalmente integrada en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa, reforzada por las políticas de calidad, considerada como herramienta de mejora y promoción para las personas (Sánchez, 2014, p.89).

3.4 Un cambio al plan de estudios.

En la actualidad, se sigue teniendo la concepción de que la pedagogía dedica sus estudios únicamente al ámbito escolar. Sin embargo, como se mencionó en el capítulo 1; un estudio de inserción laboral realizado por la Aneca 2005, muestra un amplio porcentaje de pedagogos/as que acceden a la empresa privada y en un porcentaje menor a las organizaciones no gubernamentales.

Las empresas hoy en día, requieren de profesionales con estrategias de enseñanza-aprendizaje y diversas metodologías, que apoyen en el desarrollo de formación y evaluación de su personal, pero “ante la falta de respuesta de las facultades de educación, la mayoría de estos empleos han sido cubiertos por profesionales de otros ámbitos” (Sánchez, 2014, p.93).

Ello pone de manifiesto, la necesidad de incorporar en los planes de estudio de las Universidades que cuentan con la Licenciatura en Pedagogía y en específico en la Universidad Pedagógica Nacional, contenidos formativos sobre la diversidad de salidas profesionales que tiene la titulación en Pedagogía.

Entre las diversas salidas profesionales que tiene el pedagogo Resulta necesario dedicar especial atención al licenciado en formación, profesional muy demandado últimamente en las empresas, debido a la creciente necesidad de estar en continua formación, por el bien de la empresa y por el bien de los propios trabajadores, ya que aumenta sus posibilidades de empleabilidad en un futuro (Moreno,2010, p.329).

En el desarrollo de la carrera de pedagogía resultan insuficientes las referencias que disponen los estudiantes acerca de las diferentes salidas profesionales, que se presentan actualmente. Casi siempre giran en torno a docencia, orientación, programación y evaluación. Por dicha razón, resulta necesario realizar una reflexión sobre esta cuestión que compete a quienes quieren estudiar o estudian Pedagogía y

asimismo invitar a realizar una modificación al perfil de egreso, con el objetivo de dar a conocer todas las posibles áreas de intervención del profesional en pedagogía.

Según apuntan los nuevos planes curriculares, las principales competencias tanto genéricas como específicas que debe manejar un pedagogo son:

Competencias genéricas

- Mostrar flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas situaciones. Consiste en mostrar una actitud proactiva y positiva así como el dinamismo necesario para abordar cambios, e incluso contar con la iniciativa precisa para aportar, de forma permanente, soluciones innovadoras en la toma de decisiones llegando a anticiparse ante situaciones que requieran una nueva forma de hacer.
- Expresar inquietud y voluntad de progreso, disposición y disponibilidad ante los retos existentes y una orientación y/o motivación hacia el aprendizaje y desarrollo profesional.
- Ordenar, sistematizar y poner en valor todos aquellos activos intangibles (datos, información) en el desarrollo de una actividad.
- Gestionar los recursos de la información de manera eficiente para generar conocimiento, permitiendo una aplicación eficaz del mismo.
- Promover actividades comunicativas claras y efectivas, expresando ideas y opiniones de forma convincente, adaptando los mensajes a los interlocutores; escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás; creando un clima de confianza, empatía y respeto dentro y fuera de su entorno de trabajo; y asegurando la recepción y comprensión.
- Influir y ser un referente para los demás en el desarrollo de las actividades, promoviendo un ambiente de confianza, colaboración, responsabilidad y enriquecimiento.
- Conducir equipos profesionales y disponer de una visión amplia sobre tareas y procesos.

- Planificar las acciones necesarias para lograr un fin específico, evaluando y controlando para garantizar la cobertura de objetivos perseguidos.
- Cumplir las pautas y procedimientos establecidos para llevar a cabo las actividades previstas: velar, desde el rigor, por la calidad del trabajo realizado, verificando éste, llegando a mostrar una orientación hacia la excelencia en el trabajo. Establecer indicadores de calidad en los procesos llevados a cabo.
- Fomentar el espíritu emprendedor y garantizar el respeto a los Derechos Humanos y a los principios de accesibilidad universal, igualdad, no discriminación y los valores democráticos y de cultura de paz.

Competencias específicas:

- Conocer y comprender las bases teóricas y epistemológicas de los procesos y acciones formativas y educativas.
- Conocer y analizar las organizaciones, instituciones y sistemas de educación y formación como productos culturales e históricos y su influencia en la política y legislación educativa nacional e internacional.
- Comprender las bases del desarrollo personal, social y cultural y su incidencia en el proceso educativo.
- Organizar, gestionar y evaluar centros, instituciones, servicios y sistemas educativos y formativos.
- Diseñar, desarrollar, gestionar y evaluar planes, proyectos, programas, recursos y materiales para la acción educativa y/o formativa en distintos ámbitos y contextos.
- Diagnosticar, orientar, asesorar a personas, colectivos e instituciones en ámbitos educativos y formativos.
- Diseñar, ejecutar y evaluar planes de formación del profesorado, de formadores y de otros profesionales en diferentes contextos.
- Identificar, analizar y aplicar los procedimientos de la investigación educativa para emitir juicios argumentados que permitan la mejora de la práctica educativa.
- Asesorar en la toma de decisiones sobre problemas relevantes.

- Promover, planificar y gestionar la implantación de procesos de innovación educativa y modelos de gestión de la calidad.
- Realizar estudios prospectivos y evaluativos sobre características, necesidades y demandas pedagógicas.

Este amplio abanico nos debe mostrar la necesidad de hacernos pensar en la repercusión a nivel social que podría tener nuestra titulación, a través de salidas profesionales mucho más amplias y competitivas de lo que en principio pueden resultar.

(Moreno,2010, p.330-332).

María Moreno, en su artículo “La empresa: un reto para los profesionales de la pedagogía” presenta de forma detallada algunas de las salidas profesionales del pedagogo, donde se establece la relación entre los puestos de trabajo apropiados y las funciones que se desempeñan en ellos:

Tabla 6

Puestos de trabajo y funciones desempeñadas en empresas privadas.

PUESTO DE TRABAJO	FUNCIONES
Asesor pedagógico Entidad cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento pedagógico • Elaboración de recursos didácticos
Asesor pedagógico en Editorial	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y participar en la elaboración de libros de texto • Elaborar comentarios didáctico-pedagógicos de libros educativos. • Asesorar al personal técnico de maquetismo en el diseño de libros de texto. • Evaluar libros de texto.
Jefe de estudios centro enseñanza por correspondencia	<ul style="list-style-type: none"> • Informar de los cursos disponibles. • Orientar a los alumnos según las necesidades. • Supervisar los programas de enseñanza por correspondencia
Jefe de estudios de centro de informática	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar cursos • Regular la actuación del profesorado • Asesorar a los alumnos. • Coordinar la relación profesor-alumno

Director de formación empresa de consulting	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar la información. • Asesorar a las empresas en el ámbito. de las relaciones humanas. • Formar formadores. • Diseñar programas específicos de formación.
Director de planes de formación ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes de formación ocupacional y profesional. • Programar cursos de formación de formadores. • Evaluar resultados de los planes de formación. • Difundir programas. • Seleccionar profesorado.
Diseñador de recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar la necesidad de recursos tecnológicos. • Elaborar programas educativos informáticos. • Colaborar con los diferentes profesionales en la realización de un programa. • Participar en la evaluación del programa. • Evaluar el programa
Formador de formadores en centro hospitalario	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de educación. • Impartir formación psicopedagógica a los formadores diabéticos. • Seguimiento del desarrollo del programa. • Evaluar el programa.
Formador del personal en empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas de formación. • Impartir cursos. • Evaluar resultados.
Responsable de formación del personal de empresa de servicios informáticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sondear necesidades de mercado. • Diseñar cursos de formación. • Seleccionar y coordinar el profesorado. • Organizar y supervisar los cursos.

Nota: Moreno, M. (2010). La empresa: un reto para los profesionales de pedagogía. Cuestiones pedagógicas, (20),339-341.

Por lo tanto, si pretendemos que se amplíen las ofertas laborales del pedagogo, será necesario que en los planes de estudio figuren y por consiguiente repercutan en la formación del futuro pedagogo, para su mayor accesibilidad, por ejemplo en las organizaciones.

En la actualidad, casi todos los planes de estudio de los Grados de Pedagogía en España, ofrecen al menos una asignatura directamente relacionada con Pedagogía Laboral.

El objetivo de esta formación es desarrollar competencias para participar, asesorar y gestionar en las organizaciones la planificación, desarrollo y evaluación de planes de formación. Esto significa llegar a ser competente para implicarse, aconsejar, organizar y dirigir planes de formación, desde el diagnóstico de necesidades hasta la concreción en acciones de formación organizadas por prioridad, así como su evaluación y seguimiento (Aramburuzabala, 2012, p.21).

En un estudio realizado en la Universidad Complutense de Madrid, a 344 alumnos de pedagogía, del curso académico 2002-2003, se expresa una clara orientación hacia el sector privado y más concretamente hacia la formación (en empresas) (Sánchez, 2014, p.92).

En la Universidad de Málaga, en el curso 2012-2013, la primera promoción de pedagogos que han tenido la opción de elegir asignaturas en grado en pedagogía, han expresado igualmente sus intereses: más del 75% ha elegido la asignatura “Pedagogía Laboral y de las empresas” (Sánchez, 2014, p.92).

Una salida profesional enmarcada en el ámbito empresarial, y una orientación de los estudiantes hacia la empresa privada, debe conducir a un nuevo modelo en las Universidades con licenciatura en Pedagogía en México, que no se limiten a incorporar asignaturas, sino que se llegue a un cambio más profundo donde la apertura al sector empresarial sea más amplia y la pedagogía laboral no sólo quede en una salida profesional sino que además se oriente contemplando la empresa como un medio para mejorar la sociedad (Sánchez, 2014, p.93).

CONCLUSIONES

Hoy en día nadie pone en duda que estamos en una nueva era, en una sociedad de la información, donde el mercado laboral se estructura desde una economía global que cambia la organización del trabajo y demanda un cambio en las formas de aprendizaje en las organizaciones en general y en particular en el área de recursos humanos.

Por ello, es necesario reflexionar y actuar estratégicamente ante las demandas organizacionales; realizando actualizaciones ante los diversos cambios, ejecutándolos con eficiencia y eficacia, pero sobre todo, se requiere de nuevas prácticas pedagógicas en las que se involucre el profesional de pedagogía, ayudando en la mejora del proceso de gestión de la administración de Recursos Humanos, en donde es necesario, principalmente, proporcionar formación continua, en la que se desarrollen competencias y habilidades en los colaboradores.

Por tal razón, la Pedagogía Laboral, juega el papel más importante en cuanto a la adaptación de estos cambios constantes dentro de las organizaciones, debido a que el pedagogo domina los mecanismos de enseñanza-aprendizaje, que serán utilizados dentro de la gestión del talento humano, mejor conocido como recursos humanos, recordando que aunque el nombre del área “recursos humanos” siga siendo el mismo, no tiene el mismo significado de antes. Ahora, el capital intelectual es el recurso más importante dentro de la organización debido al conocimiento que aportan en ella.

Por tal motivo, el capital intelectual no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional, siendo la Pedagogía Laboral la mediadora de acuerdo a una perspectiva humanista, que regula las políticas y procesos de dicha área.

Ciertamente, el desarrollo organizacional como teoría de la organización, es una respuesta a los cambios antes mencionados a los cuales las organizaciones deben enfrentarse. En donde se implementan estrategias de mejora, enfocadas en el capital humano, creando y fomentando una cultura de aprendizaje, que ayuda al mejor funcionamiento, ante las demandas que se presentan en un mundo actual cada vez más complejo y competitivo. Siendo el pedagogo, el consultor que permite que la organización como un sistema social, sea capaz de resolver sus propios problemas, enseñando las capacidades y conocimiento del aprendizaje continuo, a través de métodos de autoanálisis; con el objetivo de mejorar el proceso de renovación de la organización con una asesoría y gestión en la formación más efectiva y colaborativa.

Desde luego, también cabe resaltar que el profesional de pedagogía, ayuda desde la visión en reclutamiento y selección de personal, hasta la integración del capital intelectual a la organización, con el diseño, ejecución y evaluación, de planes y programas estratégicos, que facilitan la inserción de la cultura organizacional al nuevo personal. Además, el pedagogo ocupa un papel sumamente importante en capacitación laboral. Debido a que la capacitación a través de la educación, de acuerdo a una instrucción de enseñanza-aprendizaje, permite que los colaboradores incrementen sus habilidades, destrezas y conocimientos, respecto del tipo de tecnología educativa en la que el pedagogo se apoye, con base en el diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación, que requiere el proceso de capacitación.

Sobre todo, es importante destacar el importante papel que juega en el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones, visto como un proceso continuo o formación continua. Analizando que, la formación, en el sector empresarial, es un elemento esencial para lograr un óptimo desarrollo de la persona, que favorece su estabilidad en el empleo y a su vez, logra que las organizaciones permanezcan y generen una mayor competitividad. Reconociendo que con la ayuda de las tecnologías de la información y la comunicación se puede llevar a cabo en distintas

formas, como es la educación en línea (e-learning), educación corporativa y la administración del conocimiento.

Por lo tanto, dichas premisas nos llevan aún más a la reflexión-acción sobre la necesidad de dar a conocer la importancia que tiene el profesional de Pedagogía en el área de Recursos Humanos. Dejando atrás la ideología del pedagogo íntimamente relacionado con instituciones escolares. Debido a que como profesionales de la educación no solamente debemos intervenir en el aprendizaje de los individuos durante su formación académica, sino también a lo largo de su vida, teniendo en cuenta que la mayor parte de esta se desarrolla en el trabajo, por cual, es necesario actuar en dicho contexto y tener presente que como pedagogos sociales, debemos perseguir mejorar la sociedad a través de las personas que forman parte de las organizaciones.

Sin embargo, un gran obstáculo que impide que no se den a conocer este y otros grandes yacimientos de empleo que tiene la Pedagogía es que el campo laboral de la licenciatura en Pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional, menciona que el egresado podrá desarrollar sus actividades en empresas, sin dar respuesta de contenidos formativos en el mapa curricular, para su actuar en las organizaciones.

Por ello, es realmente importante proporcionar a los estudiantes de la licenciatura en Pedagogía una formación acorde al campo laboral, con el objetivo de desarrollar en ellos las competencias que se demanden, permitiendo la ejecución de un buen desarrollo en el campo laboral que se menciona, como lo son en instituciones educativas y sociales, medios de comunicación social, centros de investigación y no menos importante en las empresas, en las que hoy en día el pedagogo se hace presente y necesario. Finalmente, en esta sociedad cada día más incierta y cambiante, se requiere la figura del profesional de pedagogía en contextos donde se ponga en práctica los procesos de enseñanza-aprendizaje, recordando que su actuar invita a la transformación benéfica de la sociedad.

REFERENCIAS

Aguilar, F y García, P. (2011). *Competencias profesionales del pedagogo, ámbitos laborales y nuevos yacimientos de empleo*. Málaga: Ediciones ALJIBE.

Álvarez, N. (Marzo de 2012). *La autenticidad como núcleo del perfil del pedagogo en la actualidad*. Apuntes de pedagogía. (231). Recuperado de <https://www.cdlnmadrid.org/wpcontent/uploads/2016/02/apuntespedagogia10.pdf>

ANECA. (2005). *Libro Blanco: título de Grado en Pedagogía y Educación Social I*. p. 159-180. Recuperado de http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/ESPACIOEURO/LIBROS%20BLANCOS%20DE%20GRADO/LIBROBLANCO_PEDAGOGIA1_0305.PDF

Aramburuzabala, P. (Marzo de 2012). *El pedagogo laboral. Un experto en el aprendizaje de las organizaciones*. Apuntes de pedagogía. (231). Recuperado de <https://www.cdlnmadrid.org/wp-content/uploads/2016/02/apuntespedagogia10.pdf>

Bell, C., French, W. y Zawacki, R. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. México: Mc Graw-Hill.

Castelló, A y Romero, J (29 de marzo de 2016). *Redefiniendo los campos de inserción*

laboral del pedagogo. Currículum. Universidad de granada. Recuperado de http://www.pedagogs.cat/doc/Pedagogia_perfil_pedagogo.pdf

Castells, M. (2000). *Globalización, Estado y sociedad civil: el nuevo contexto histórico de los derechos humanos*. Isegoria, 22, 5-17.

Recuperado de <http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/view/518/518>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.

Del río, E., Jover, D y Riesco, L. (1994). *Formación y empleo estrategias posibles*. España: Paidós.

Ferrer, L. (2000). *Desarrollo organizacional*. México: Trillas.

Guth, A. (2012). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.

Mendoza, A. (2003). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas.

Meza, M. (2005). *Modelos de pedagogía empresarial. Educación y educadores*. 8.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83400807.pdf>

Moreno, M. (20, 2009/2010). *La empresa: un reto para los profesionales de la Pedagogía*. Cuestiones Pedagógicas. Universidad de Sevilla.

Recuperado de http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/20/art_16.pdf

Pineda, P. (2002). *Pedagogía Laboral*. España: Ariel.

Ruiz, P y Rueda, M. (2018). *Globalización y región: transformaciones en la sociedad, política y economía latinoamericanas*. Colombia: Universidad del norte.

Recuperado de <http://bidi.uam.mx:6449/visor/54954>

Sánchez, P. (23 de Octubre de 2014). *El papel de la pedagogía en la formación empresarial*. Cuestiones Pedagógicas. Universidad de Málaga.

Recuperado de http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_1.pdf

Senge, P. (19994). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Garnica.

Solana, F. (2005). *Educación Productividad y empleo*. México: LIMUSA.

Universidad Pedagógica Nacional. (2018). *Admisión, licenciaturas, pedagogía*.

Recuperado de <http://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/18-estudiar-en-la-upn/93-pedagogia>

Zygmunt, B (2009). *Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbre*. México: TusQuets.