

## Pedagogía para el desarrollo humano en el trabajo

SALINAS-AGUIRRE, María del Consuelo\*†, HERNÁNDEZ-CUETO, Jaquelina Lizet, RAMOS-QUÍÑONES, Elia Margarita, EMILIANO-CASTILLO, Carlos Daniel

*Universidad Autónoma de Coahuila, Departamento de Postgrado de la Facultad de Ciencia, Educación y Humanidades, Edificio "N" Campus Saltillo, Saltillo Coahuila, México.*

Recibido 01 de Octubre, 2015; Aceptado 1 de Diciembre, 2015

### Resumen

El desarrollo del factor humano en las empresas privadas y públicas es una inversión intangible, indirecta no siempre apreciada a corto plazo, pero con alto rendimiento que se refleja en el crecimiento y satisfacción de los empleados, así como en el clima y comportamiento organizacional y también en la calidad de los productos/servicios que ofrece la organización a la sociedad.

Este modelo pedagógico de desarrollo humano en el trabajo es una propuesta de aprendizaje laboral basada en una investigación real. Es de carácter operacional, sistemático, permeable, dinámico, flexible y personalizado, para desarrollar, descubrir y habilitar las actividades laborales de los trabajadores y así le proporcionen una carrera de vida laboral satisfactoria y motivante en la optimización de los recursos, factores, técnicas y alta productividad en base al desarrollo del personal.

La pedagogía está sustentada en una visión centrada en el aprendizaje del trabajador con perspectiva humanista y orientación administrativa/pedagógica. Sus fundamentos son el resultado de una investigación de habilitación laboral como alternativas del desarrollo humano en aspectos de habilitación, capacitación, ejes del desarrollo humano y la realidad laboral. Pasos de la metodología son: 1°. Condiciones preliminares; 2°. Detección de necesidades de capacitación y habilitación; 3°. Aplicación pedagógica del desarrollo de personal y 4°. Realidad laboral del trabajador.

**Desarrollo humano, Trabajo, Capacitación Laboral, Modelo pedagógico de aprendizaje**

### Abstract

The development of the human factor in private and public companies is not always appreciated intangible investment in the short term, indirect, but with high performance is reflected in the growth and employee satisfaction and climate of behavior organizational, also quality of products / services offered by the organization-social.

This pedagogy model of human development at work is a learning proposal for work based in a real investigation. It is systematic, permeable, dynamic, flexible and personalized operational, to develop, explore and enable the business activities of workers and thus provide them a career satisfying and motivating working life in the optimization of resources, factors, techniques and high productivity based staff development.

The pedagogy is supported in a learner-centered the worker, with a humanistic perspective of administrative/educational guidance vision. It's foundation solids are the result of an investigation of labor skills as alternatives to human development aspects of empowerment, training, human development axes and labor reality. Methodology steps are: 1th.Preliminary conditions; 2th. Enable and training detection needs; 3th.Implementation of staff pedagogy development and 4th.Working reality of employees.

**Human development, Work, Job training, Learning pedagogy model**

**Citación:** SALINAS-AGUIRRE, María del Consuelo, HERNÁNDEZ-CUETO, Jaquelina Lizet, RAMOS-QUÍÑONES, Elia Margarita, EMILIANO-CASTILLO, Carlos Daniel. Pedagogía para el desarrollo humano en el trabajo. Revista de Investigación y Desarrollo, 2015, 1-2: 74-80

\* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: consuelo.salinas@uadec.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

**Introducción**

El desarrollo del factor humano propuesto mediante un Modelo Pedagógica de Capacitación Laboral es de naturaleza flexible y permeable a las necesidades de los trabajadores. Es una metodología práctica y dinámica que se integra dentro de la planeación del trabajo con estrategias personalizadas de acuerdo a la naturaleza de la organización y con aplicación de los factores encontrados en la realidad de los trabajadores de acuerdo al diagnóstico de necesidades previo a la realización del programa de capacitación y desarrollo laboral. Se planea y aplica en conjunto con cada uno de los trabajadores y los especialistas de personal de la organización.

Otros factores importantes en la relación *trabajador – trabajo* son: la naturaleza de la empresa, condiciones actuales de la industria, recursos y procesos operativos de la empresa, infraestructura y herramientas necesarias, clase del producto y/o servicio, tipos de clientes, perfiles de funciones de puestos, contexto de aplicación y resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, sin olvidar las expectativas y actitudes que tienen los trabajadores sobre sus puestos, cultura, estudios y experiencias laborales previas.

La perspectiva en “pro” del desarrollo de un plan de vida del factor humano en el trabajo es humanista, desde la reestructuración de los procedimientos de planeación, reclutamiento, selección, inducción, asesorías y orientación de personal, así como, en los procesos operativos, la evaluación y retroalimentación en el trabajo.

El departamento de recursos humanos facilitar la implementación se éste modelo pedagógico aplicado mediante la técnica administrativa “en cascada” con el siguiente orden:

1°. Se aplica en directivos y gerentes que toman decisiones de alto nivel.

2°.Capacita a “mandos medios” y administrativos de servicios.

3° Al final, a los trabajadores de servicios básicos: operarios, empleados de limpieza, de mantenimiento, etc.

Se promueve una comunicación asertiva y eficiente entre los trabajadores de la organización para lograr una mejor coordinación entre ellos y desarrollo de las relaciones personales y organizacionales.

**Fundamentos Teóricos**

El Desarrollo Humano para el trabajo en éste modelo metodológico está basado en una tesis doctoral de Habilitación Laboral como alternativas para el crecimiento en el trabajo, cuyo objetivo es la aplicación del proceso enseñanza-aprendizaje en adultos trabajadores para su desarrollo en el campo laboral.

El modelo pedagógico propone nuevas perspectivas paradigmáticas, al visualizar el trabajo como una función immanente a la naturaleza humana. Se investigan la importancia que dan los trabajadores a los temas ejes: habilitación laboral, capacitación en el trabajo, desarrollo humano y realidad laboral.

Los factores de la realidad están basados en los estudios que sobre la motivación de los empleados proponen Hackman y Oldham en 1980. Ellos concluyen que hay 5 factores de mayor importancia para el trabajador en sus labores, ellos son: variabilidad en la tarea, identidad laboral, importancia en el trabajo, autonomía en las funciones del puesto y retroalimentación de información externa.

Las perspectivas teóricas subyacentes al modelo de desarrollo humano están en la Administración del Factor Humano, Psicología Industrial, Comportamiento Organizacional, Pedagogía y Andragogía con un paradigma humanista centrado en las necesidades reales del trabajador.

## Metodología

### Estructura pedagógica del modelo de desarrollo laboral:

1. Condiciones preliminares.
2. Detección de necesidades de capacitación y habilitación laboral.
3. Aplicación del programa de capacitación.
4. Realidad Laboral del trabajador.

La explicación de estas etapas:

**1. Condiciones preliminares.** Realizadas antes, por los administradores y/o especialistas de recursos humanos o personal de la organización.

**a). Manual de descripciones de funciones laborales.** Los perfiles laborales actualizados que incluyen actividades laborales flexibles, moldeables a diferentes personalidades. Las descripciones de puestos contienen las funciones y requisitos laborales como base para el desarrollo del trabajador.

Metodología en tres apartados: a). Información general del trabajador; b). Habilidades críticas indispensables a la naturaleza del trabajo; c) Habilidades auxiliares deseables; d). Competencias complementarias prescindibles; e). Resultados de exámenes especiales, de aptitudes, actitudes, personalidad y f). Experiencias laborales anteriores.

**b). Reclutamiento de personal.** Se realiza de acuerdo a las experiencias y habilidades laborales y el potencial por desarrollar en el trabajador de acuerdo al perfil de puesto deseable.

El reclutamiento se realiza principalmente de acuerdo a requisitos habilidades y experiencia que ya posean los posibles candidatos al trabajo.

**c). Selección de personal.** Se realiza una entrevista antes de evaluar al candidato para que el trabajador exprese sus necesidades vocacionales, actitudes, experiencias y expectativas sobre el futuro trabajo en conjunto con el reclutador, así como las oportunidades por desarrollar. Se selecciona los candidatos idóneos de acuerdo al perfil del puesto. Los expertos realizan la evaluación psicométrica y física del candidato para desarrollar áreas de oportunidad en capacitación. La *naturaleza del trabajo* será coherente con las habilidades y personalidad del empleado, “el trabajo para el hombre” (Elton Mayo). Se proyecta la “*carrera profesional*” ó *planeación de vida laboral* de un trabajador hacia el desarrollo de sus habilidades y expectativas desde la selección, inducción y orientación laboral, para integrarlo paralelamente al desarrollo organizacional.

**d). Inducción de personal.** En la primera capacitación, se aplica la pedagogía metodológica del modelo de desarrollo y capacitación propuesto.

### 2. Detección de necesidades de capacitación y habilitación laboral.

Realizada en conjunto con los trabajadores tomando en consideración:

**a). Selección e inducción de personal.** Al contratar un candidato son evaluadas, las necesidades para desarrollar con pruebas estandarizadas para cada caso en particular.

**b). Entrevista directa con el trabajador.** Tomar en cuenta la evaluación, opiniones y expectativas del trabajador comparadas con su autoevaluación y evaluación al desempeño.

c). **Realización de un programa de capacitación y desarrollo.** En base al diagnóstico de necesidades de los trabajadores para realizar un “*plan de vida*” laboral.

d). **Aplicación del programa de desarrollo de personal.** De acuerdo a las necesidades del trabajador en conjunto con las de la empresa.

e). **Evaluación del trabajo.** De acuerdo a las áreas de desempeño y oportunidades a desarrollar.

**3. Aplicación del programa de capacitación.** En tres niveles:

**3.1. *Habilitación a nivel gerencial ó directivos.*** La administración de alto nivel que toma decisiones en la empresa, cuyas funciones laborales tienen variabilidad, sirven de guía y asesores a grupos de trabajo. Aquí las técnicas virtuales y “on line” son útiles. Se capacitan cursos de actualización y grados formales por módulos interactivos de acuerdo a los tiempos disponibles de estos trabajadores casi siempre “ocupados” por la naturaleza de sus funciones.

**3.2. *Habilitación a nivel administrativo.*** Refiere a personal de “staff” y administrativos de soporte laboral. El desarrollo incluye trabajadores de servicios al personal interno y externo, con tareas que requieren de razonamiento, selección de varias opciones, creatividad y generación de modelos de productos y/o servicios, etc.

**3.3. *Habilitación a nivel Operativo y servicios primarios.*** Son personal de actividades físicas, reproductivas y no especializadas, con funciones repetitivas y mecanizadas, por ejemplo ensambles en producción.

Estos trabajos deberán tener estándares de calidad con un rango de “holgura” para que el trabajador seleccione los procesos idóneos, que sean óptimos para sus labores y la organización al mismo tiempo.

Actualmente son usadas las técnicas de capacitación “subliminales” de audiovisuales en comedores, pasillos, salas de espera, etc.

#### **4. Realidad Laboral del trabajador.**

El contexto laboral de la empresa apoyará para que sea adaptado por el trabajador y su equipo. Se toma en cuenta aspectos como: misión, visión, contexto, tipo de servicio o producto y desarrollo organizacional con la perspectiva laboral de los trabajadores.

#### **Resultados**

Aspectos pedagógicos a tomar en consideración de acuerdo a la opinión de los trabajadores en la investigación doctoral previa:

**1º. *Habilidades y experiencias.*** De los trabajadores y su necesidad de expresión mediante sus labores y a la vez las requeridas en los perfiles de puestos.

**2º. *Actitudes del trabajador.*** Reflejadas en la realización del trabajo, considerando las expectativas del empleado y su incidencia con las proyectadas en la empresa.

**3º. *Satisfacción en el trabajo.*** Se incluirá en la *comunicación, aspectos emocionales y colaboración* a equipos de alto rendimiento.

**4º. *Capacitación y enriquecimiento de las funciones laborales.*** La cantidad y calidad de trabajo en las actividades laborales estará en función del trabajador. Una parte tendrá flexibilidad, movilidad y diversidad de tareas y otra se expresa la personalidad del trabajador. Para el trabajador es importante y satisfactorio que, él tome la iniciativa en decisiones laborales, de producción con resultados reales, en autonomía, originalidad e innovación laboral, con pertenencia al trabajo y diversidad de tareas, así como, evaluaciones constantes de desempeño con estándares de calidad para retroalimentación del trabajo.

**5°. Identificación con las funciones laborales.** El sentido de pertenencia se fomenta desde la selección de candidatos que identifica en él las vocaciones y expectativas para del desarrollo personal del trabajador.

**6°. Retroalimentación.** El trabajador requiere evaluaciones de las funciones laborales, tanto de compañeros como de jefes y/o subordinados, en juntas periódicas de grupos de trabajo y autoevaluación para análisis de resultados reales y compararlos con lo esperado en la planeación estratégica del negocio. La evaluación objetiva de los consumidores externos es muy útil como retroalimentación.

**7°. Motivación e incentivos al personal.** De acuerdo a los resultados laborales, expectativas del trabajador y recursos de la organización. Los trabajadores aprecian incentivos intangibles del desarrollo personal como: la autonomía, generar productos donde aplican las funciones mentales y servicios con un toque de creatividad personal. Los incentivos deben ser *reconocimientos afectivos y/o sociales*: como “el empleado del mes”, etc. Se recomienda elaborar un “menú de incentivos” a escoger dentro de las expectativas de los trabajadores y posibilidades de la empresa. Se puede implementar el “sistema de puntos” para estimular al trabajador con determinados valores que se canjean por reconocimientos, premios, tiempo de descanso, vacaciones, o algún privilegio, etc. Es motivante para el trabajador incentivar la generación de nuevas ideas y cambios positivos laborales. Se pueden combinar opciones, por ejemplo un diploma o mención honorífica con un convivio, etc. El sistema de estímulos al personal se realiza con las encuestas de opinión de los trabajadores en recursos humanos.

**Estos son temas complementarios e importantes para desarrollar en el trabajador:**

**1). Autorrealización en el trabajo.** En base a las necesidades y expectativas del trabajador negociadas con recursos humanos de la empresa.

**2). Organización como forma vida laboral.** El trabajo se vuelve un contexto enriquecedor que apoya, incentiva y enriquece la realización y desarrollo del trabajador.

**3). Actitudes positivas.** Son saludables y se fomentan orientadas al crecimiento de los trabajadores y en equipos de trabajo.

**4). Motivación del trabajador.** Ellos opinan que les incentiva la variación en las funciones, aprendizajes analógicos y habilidades mentales razonadas.

**5). Generación de nuevos productos y/o servicios.** Esto produce iniciativa personal y fomenta la originalidad e innovación científica e industrial.

**6). Identificación de las habilidades personales.** Deberán ser para soportar y hacer una planeación de carrera en el trabajo.

**7). Desarrollo de habilidades.** Con estímulos laborales internos y externos que apoyen la relación laboral social.

**8). Capacitar seleccionar, planear y aplicarse en funciones laborales.** Podrían ser de acuerdo a los estilos de aprendizaje del trabajador.

**9). Motivar actitudes positivas.** Personalizadas como satisfacción personal, curiosidad, investigar, generar, transformar, tecné, iniciativa, autoaprendizaje, inventar e innovar. Incentivar con fines de logro personal y con reconocimiento social al mismo tiempo.

**10). Favorecer relaciones interpersonales.** Formar equipos de trabajo de alto rendimiento para tomar de decisiones colaborativas.

**11). Satisfacer las necesidades del trabajador.** Desde las primarias y luego las de superación personal como la *creatividad y generación de innovaciones al trabajo*.

**12). Facilitar un clima y ambiente laboral afectivo.** Cálido, positivo y de aceptación. Evitar en lo posible las diferencias, la rivalidad y competencia entre compañeros.

**13). Poner atención en la solución de problemas.** Involucrar a todos los trabajadores en ella, desde la planeación estratégica y hasta la evaluación al desempeño.

**14). Lograr evaluaciones objetivas, múltiples e integrales.** Retroalimentación laboral asertiva con evidencias de tipo “portafolio”, objetivas, justas, equitativas, con retroalimentación directa y autoevaluaciones.

**15). Autonomía laboral.** Necesaria para la generación de nuevas modalidades laborales e innovaciones. Hay que dar importancia personalizada a los empleados y trabajar horizontalmente y en equipos de trabajo con comunicación positiva y objetiva. Motivar la creatividad, resolución de problemas y la colaboración laboral.

**16). Propiciar las condiciones para el aprendizaje.** Realizar programas especializados de capacitación y desarrollo.

**17). Contexto organizacional.** Permisivo y enriquecedor para estimular el desarrollo personal. Cuidar las instalaciones laborales, procedimientos operativos y materiales de producción. Proporcionar los elementos necesarios para la satisfacción y trabajo colaborativo.

**18). Seguridad y estabilidad laboral.** Reconocimiento a la importancia del puesto, al sueldo y estatus social-laboral de la empresa, así como el significado personal del trabajo y sus resultados.

**19). Evitar.** La manipulación, el abuso físico y/o verbal y control directo sobre el trabajador.

## Conclusiones

El modelo de desarrollo humano en el trabajo con un enfoque humanista pedagógico, centrado en las necesidades del trabajador como medio de vida, propone aspectos tanto externos de la empresa y de la naturaleza del trabajo, como internos de las necesidades propias de los trabajadores para trascender, generar, innovar y adaptarse a su trabajo de acuerdo a sus propias habilidades, aptitudes, actitudes y experiencias laborales. Así el trabajo dejará de tener una connotación negativa y se convertirá en satisfacción y con metas de crecimiento personal.

El modelo pedagógico de desarrollo humano es flexible y dinámico, aplicado administrativamente en “cascada”, incluye factores externos que rodean al trabajador y condiciones preliminares antes de su contratación en una organización hasta lograr un desarrollo personal propiciado por el contexto laboral que pretende tener trabajadores satisfechos, exitosos y felices. El trabajo se convierte en parte natural pedagógica de la vida del trabajador, que le proporciona los medios necesarios para aprender y auto-realizarse de acuerdo a sus expectativas y potencial como ser humano.

## Modelo Pedagógico



**Referencias**

Salinas Aguirre Maria del Consuelo. *Habilitación Laboral*. Un modelo práctico de desarrollo humano. Tesis para obtener el grado de Dr. en Ciencias de la Educación, 2013.

Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall.

Werther, W. B. *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill.

Hodgetts, Richard M. *Comportamiento en las organizaciones*. Mc Graw-Hill

Schultz. *Psicología Industrial*. Mc Graw-Hill  
Arias Galicia, Fernando (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Trillas.

Davis, Keith. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw-Hill

Trueba Urbina, A. *Ley Federal del Trabajo, teoría integral del derecho del trabajador*. Editorial Porrúa.

Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, 1917, art. 123 (antes de la reforma laboral del 2012).