

educación  
y educadores

Educación y Educadores

ISSN: 0123-1294

educacion.educadores@unisabana.edu.co

Universidad de La Sabana

Colombia

Meza Mejía, Mónica del Carmen  
Modelos de pedagogía empresarial  
Educación y Educadores, vol. 8, 2005, pp. 77-89  
Universidad de La Sabana  
Cundinamarca, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400807>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



# Modelos de pedagogía empresarial

Mónica del Carmen Meza Mejía\*

\* Subdirectora de la Facultad de Pedagogía, Universidad Panamericana, México. MBA por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), México. Maestría en Pedagogía por la Universidad Panamericana, México. Doctorado en Pedagogía por la Universidad de Navarra, España.

Correo electrónico: mmeza@mx.up.mx

## RESUMEN

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 la Pedagogía. 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 escolarizado. Tal es el caso de la Pedagogía empresarial que, como rama de la Pedagogía general, pretende formar personas en el ámbito de la empresa y educar las capacidades humanas, integrando la orientación técnica y ética.

Las acciones dirigidas a capacitar para el trabajo en la empresa son, desde principios del siglo XX, una especialización de la Pedagogía. Se sabe que es en Alemania donde se acuña, en 1932, el concepto de «Pedagogía empresarial», para designar aquella rama de la disciplina pedagógica que busca contribuir, desde la reflexión y la práctica educativa, a los fines de la empresa<sup>1</sup>.

Como disciplina, es decir, como un contenido que se convierte en materia de enseñanza-aprendizaje, la Pedagogía empresarial, entre otros aspectos, estudia la relación entre educación y trabajo y el espacio donde se da dicha relación, desde dos perspectivas: la que parte de la idea de lo que debería ser la correspondencia entre educación, trabajo y empresa y formula con ello un modelo teórico-normativo, como es el caso del modelo del aprendizaje organizacional, y la 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, el modelo de artes y oficios y el modelo fabril.

Tanto el modelo artesanal, como el modelo industrial nos remiten a las raíces históricas de la capacitación para el trabajo en la empresa, mientras que el modelo del aprendizaje organizacional nos lleva a la principal tendencia de capacitación para el trabajo en la empresa, frente al siglo veintiuno.

**Palabras clave:** pedagogía empresarial, modelos de capacitación para el trabajo en la empresa, sistema artesanal, training, aprendizaje organizacional.

## ABSTRACT

The world of work in the enterprise is another aspect of the formative process of the person and, therefore, the enterprise is another field of activity for professionals in Pedagogy. Contrasting with the traditional approach of educational reflections and actions within the school environment, other models are presented here aiming at finding an answer to the issue of formation in the non-school context. This is the case of entrepreneurial Pedagogy which, as a branch of general Pedagogy, intends to form persons in the environment of the enterprise and to educate in human capacities, integrating the technical and ethical guidance.

Actions aimed at training for work in the enterprise are a specialization of Pedagogy since the start of the XX century. The concept "entrepreneurial Pedagogy" was coined in Germany in 1932, to refer to the branch of the pedagogical discipline aimed at contributing, from reflection and educational praxis, to the aims of the enterprise.

As a discipline, i. e. as a content that turns into teaching-learning matter, entrepreneurial Pedagogy studies, among other aspects, the relationship between education and work and the space where that relationship takes place, from two perspectives: the one that stems in the idea of what the correspondence between education, work and enterprise should be and formulates with it a theoretical-normative model as it is the case of the organizational learning model, and the one that analyzes the development of a practice that gradually becomes common until it establishes, at different moments in the history of the training for work in the enterprise, the arts and crafts model and the industrial/manufacturing model.

Both the crafts model and the industrial model refer us to the historical roots of training for work in the enterprise, while the organizational learning model leads us towards the main training tendency for work in the enterprise, faced to the twenty-first century.

**Key words:** entrepreneurial pedagogy, training models for work in the enterprise, crafts system, training, organizational learning.

1 Cfr. Feroso, P. *Pedagogía social. Fundamentación científica*, p. 309.

## Introducción

---

Dado que la educación tiene un doble carácter: ser un proceso activo y una realidad factible de explicación racional, no es de extrañar que aparezca de diversas formas en todos sus ámbitos. Por eso, dentro del estado actual de la Pedagogía nos encontramos con un campo que aboca los problemas que plantea el proceso educativo en el ámbito empresarial. En este sentido, la capacitación en el campo de la empresa es un aspecto más de la formación integral de la persona y, de hecho, existen pedagogos desempeñando funciones educativas en las empresas.

Ateniéndonos a la visión clásica de la Pedagogía, que la considera un saber teórico-práctico y fundante, que coordina el hecho educativo en diferentes ámbitos y “un saber sobre la educación, abierto a todos los caminos, a todos los métodos, que razonablemente se pueden utilizar”<sup>2</sup>, podemos decir que la «Pedagogía empresarial» es “aquella rama de la Pedagogía que se ocupa de formar personas en el ámbito de la empresa y promueve educar las capacidades humanas, integrando la orientación técnica y ética”<sup>3</sup>.

A su vez, la Pedagogía empresarial busca continuar y desarrollar el proceso formativo de la persona en el entorno empresarial para 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, propiciar el cambio y dar continuidad a la empresa<sup>4</sup>.

Como disciplina, es decir, como un contenido que se convierte en materia de enseñanza-aprendizaje, la Pedagogía empresarial, entre otros aspectos, estudia la relación entre educación y trabajo y el espacio donde se da dicha relación, desde dos perspectivas: la que parte de la idea de lo que debería ser la correspondencia entre educación, trabajo y empresa y formula con ello un modelo teórico-normativo, como es el caso del modelo del aprendizaje organizacional, y la 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, el modelo de artes y oficios y el modelo industrial<sup>5</sup>.

## El modelo artesanal

---

El origen de la capacitación para el trabajo en forma sistematizada se halla en el sistema formal de las artes y oficios, en gremios y cofradías y en los talleres artesanales<sup>6</sup> que, durante varios siglos, antes y después de la Edad Media, orientan el desarrollo de los productos basados en la habilidad y el conocimiento de quien los hace, aunque su primera intención no sea la de formar al artesano, sino la del control socioprofesional, a través de la monopolización de la artesanía o la técnica para elaborarla.

La educación gremial en el medioevo se realiza en la cotidianidad de la práctica del oficio y, en el caso de los artesanos, en el inte-

---

2 García, V. [dir.]. *Glosario de educación personalizada*. Índices, Madrid, Rialp, 1997.

3 Meza, M. *La Pedagogía empresarial como disciplina*, p. 129.

4 Cfr. Ídem.

5 Cada uno de estos modelos forma parte de un trabajo de investigación más amplio que busca rescatar lo esencial del proceso de capacitación para el trabajo que en el campo laboral ha existido desde la antigüedad. En este artículo se presenta una parte de dicha investigación.

6 Si bien el taller artesanal no es empresa en el concepto moderno del término, lo es en un sentido general del concepto, como comunidad de trabajo y unidad de producción, la más próxima y el antecedente inmediato de la empresa industrial.

rior de los talleres. “En un aspecto así, el centro de trabajo es una escuela, la «escuela gremial»”<sup>7</sup>. Aprender un oficio y luego ser maestro en él es una de las maneras en que los sujetos económicamente activos de la sociedad estamental se incorporan a la sociedad, al tiempo que satisfacen sus necesidades más apremiantes.

Los oficios “coincidían en ser primeramente actividades profesionales, formas de una destreza adquirida con la práctica”<sup>8</sup>. Sin embargo, también a través del aprendizaje de un oficio se adquiere una forma de vida; esto es, el aprendizaje técnico de un oficio se extiende en la sociedad medieval hacia una formación moral y religiosa.

Si bien el aprendizaje de conocimientos técnicos, artes y ciencias mecánicas, objetivo fundamental para conocer los secretos del oficio, le posibilita satisfacer las necesidades materiales inmediatas al artesano y resulta ser un medio eficaz para elevar su nivel de vida, con el consiguiente aumento de bienes materiales, aprender un oficio, bajo las dimensiones técnicas y éticas del mismo, le permite integrarse a la estructura de la sociedad y formar su personalidad. Esto es, justamente, lo que pretende la educación gremial al capacitar para “ejercer un oficio, dedicarse a una industria, tener una profesión o un «modo honesto de vivir», «ser de buena conducta y firme moral», pues uno de los pensamientos de la asociación gremial es el de llegar a un grado de moralidad tal, que sea una recomendación el solo hecho de pertenecer a ella”<sup>9</sup>.

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<sup>10</sup>. 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”<sup>11</sup>, y el modelo de capacitación para el trabajo en un promotor de valores y virtudes, con lo que rebasa el mero adiestramiento<sup>12</sup> en el oficio. “El concepto de honradez, o «el modo honesto de vivir», servía [...] para distinguir al artesano del vago y está vinculado explícitamente con el trabajo”<sup>13</sup>. De ahí que los objetivos de la educación gremial capacitan para formar un perfil profesional en el aspirante a artesano y perfilan en el aprendiz una personalidad tal, que lo posibilita para el bien obrar.

En concreto, la eficacia formativa global del aprendizaje de las artes y oficios consiste en la participación dentro de los distintos momentos de la vida productiva, es decir<sup>14</sup>:

- Actividad de trabajo bajo la constante guía del maestro o de quien hace las veces de tal.

7 Larroyo, F. *Historia general de la Pedagogía*, p. 276.

8 Plazaola, J. *Introducción a la estética. Historia, teoría, textos*, p. 369.

9 Illades, C. *Hacia la República del trabajo. La organización artesanal en la ciudad de México, 1853-1876*, p. 92.

10 Nos referimos al cultivo de la inteligencia y a la formación del carácter.

11 Galino, A. *La educación de los artesanos*, p. 524.

12 El adiestramiento es el aprendizaje mecánico de una secuencia de pasos que asegura la destreza que se desea. “Se habla en este caso de educación, pero en el sentido reducido de adiestramiento. Si se trata de producir, la actividad educativa tiene por finalidad la adquisición de la capacidad de producir, que se llama genéricamente «destreza» o «habilidad»”. Altarejos, F. *Educación y felicidad*, pp. 102-103.

13 Illades, C. *Op. cit.*, p. 93.

14 Cfr. Santoni, A. *Nostalgia del maestro artesano*, p. 84.

- Vida fuera del trabajo vinculada al ámbito familiar del maestro en otras tramas de relaciones inherentes a este.
- Instrucción básica general para la adquisición de una cultura profesional adecuada a la actividad específica de cada uno.

Como puede observarse al identificar la actividad profesional con una forma de vida, el modelo artesanal plantea la formación del carácter del aprendiz de un oficio.

### **El modelo industrial**

La dinámica social del siglo XVIII estimula 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.

En el sistema industrial tenemos como ejemplos paradigmáticos el «taylorismo» y el «fordismo», este último como la culminación práctica de las ideas de Frederick Taylor<sup>15</sup>. Ambos sistemas representan la forma de dirigir y organizar la empresa de una manera «científica» y la producción con miras a alcanzar la productividad como principal objetivo. Con ese fin, se sirven del trabajador como un instrumento más del proceso.

---

15 Frederick Winslow Taylor (1856-1915). En palabras del mismo Taylor: "Bajo la administración científica, la «iniciativa» de los trabajadores (es decir su trabajo arduo, su buena voluntad y su ingenio) se consiguen con uniformidad absoluta", en Taylor, F. *Principios de la administración científica*. Nos remitimos a la edición de Herrero Hermanos, p. 38. La referencia completa se encuentra en la bibliografía.

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<sup>16</sup>.

En el sistema de fábrica, «time is money», el tiempo es dinero y, consecuentemente, también el tiempo que se invierte en capacitar a los trabajadores<sup>17</sup>. Así, nada debe ser dejado al azar porque el tiempo es fundamental en el costo de toda operación individual. Aunque el taylorismo y el fordismo no se ocupan de aspectos educativos, de las transformaciones que ambos sistemas provocan en los procesos productivos, podemos inferir un modelo de capacitación para el trabajo orientado a la productividad o «training»<sup>18</sup>.

Si para el sistema de fábrica lo importante para que el obrero realice un trabajo productivo no es la cualificación -la habilidad, el conocimiento, la disposición para realizarlo-, sino el contenido del trabajo mismo, ¿para qué formar la personalidad del trabajador como antes, si solo se requiere de él la destreza que permita ejercer con rapidez la parte parcelada del proceso productivo que le corresponde? Lo que se requiere es una «práctica repetitiva» para ejercer un «reflejo automático», que lo lleve a fabricar más con el mínimo esfuerzo posible.

---

16 Cfr. Ordóñez, J. *Sociedad industrial y pensamiento positivista*, p. 401.

17 Cfr. Santoni, A. *Op. cit.*, p. 226.

18 Se denomina «training» -«entrenamiento»-, en la tradición sajona, a las acciones de capacitación orientadas a proporcionar, a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje, las destrezas y los conocimientos necesarios para realizar eficientemente un puesto de trabajo. O, como lo define Henry Mintzberg, al "proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto". Mintzberg, H. *La estructuración de las organizaciones*, p. 126.

No se requiere más la disciplina del largo y severo aprendizaje que comprende la formación cultural –del ser– y profesional –del hacer–, que exigen el nivel y la complejidad típica de cada arte u oficio; lo único que se requiere aprender es la disciplina de la fábrica, la que dicta la organización racional del trabajo, auxiliada por el cronómetro.

Desde el punto de vista de las modificaciones introducidas en el ejercicio del trabajo concreto, hay que considerar la división del trabajo y el maquinismo, consecutivo al progreso de la racionalización en los métodos «científicos» de producción, un doble proceso, según afirma Coriat<sup>19</sup>:

- Un proceso de separación entre el trabajo de concepción y el trabajo de ejecución.
- Y un proceso de parcelación y repetitividad en los propios trabajos de concepción y ejecución.

Debido a estos dos aspectos, continúa el mismo Coriat<sup>20</sup>, se da origen a la entrada en masa en la producción de un obrero del que no se consumen más que unas aptitudes particulares, lo que se busca a la hora de contratar a un trabajador de la empresa industrial.

En las condiciones industriales que se plantean en esta etapa, cada tarea abarca solo un número pequeño de operaciones, que se repiten una y otra vez todos los días de la semana, todas las semanas del año. Con ello,

gran parte del trabajo que se realiza en la fábrica requiere un tipo de habilidad que se puede adquirir en un par de horas o, cuando mucho, en un día. Estamos, afirma Santoni Rugiu<sup>21</sup>, muy lejos de las «delicadezas del tacto, de la vista y del olfato» que se aprendían en interminables años de aprendizaje artesanal.

Por 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 y reduce con ello a una instancia parcial del trabajador su ser total: el hacer.

### **El 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 será la capacidad de aprender más rápido que las otras organizaciones<sup>22</sup>.

Desde esta perspectiva es desde la cual se habla hacia el siglo XXI, de la empresa 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, que denominamos aprendizaje organizacional.

---

21 Cfr. Santoni, Rugiu, A. *Op.cit.*, p. 229.

22 En el Libro Blanco publicado con ocasión del Año Europeo de la Educación y la Formación Permanente, se expresa lo siguiente: "Se impone un principio general, admitido por todos: para alcanzar la sociedad cognitiva hay que fomentar la adquisición de nuevos conocimientos. Así, pues, hay que fomentar todas las formas de incitación al aprendizaje". Comisión de las Comunidades Europeas. *Libro Blanco sobre la educación y la formación. Enseñar y aprender. Hacia la sociedad cognitiva*, p. 32.

---

19 Cfr. Coriat, B. *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, p. 107.

20 Cfr. Ídem, p. 109.

El aprendizaje organizacional es un proceso que se realiza con varias personas y a través de la interacción entre varias de ellas. Está enfocado a aumentar la competencia colectiva de los miembros pertenecientes a una organización. En síntesis, aprender a aprender en conjunto<sup>23</sup>.

Aprender es adquirir y retener, pero también es aplicar y utilizar los conocimientos, las habilidades, los hábitos y actitudes adquiridos.

Hemos aprendido algo en tanto seamos capaces de realizar algo que antes no sabíamos o no podíamos hacer, o también en la medida en que encontramos una forma de hacerlo mejor que en el pasado<sup>24</sup>.

Últimamente es común en el lenguaje empresarial decir, de una manera metafórica, que las organizaciones «aprenden» y que, en la medida en que aprenden, se convierten en organizaciones «inteligentes».

La empresa industrial tradicional del siglo XX demandó operadores de máquinas que, tras un breve período de capacitación –y mucha práctica–, aprendieron todo lo que necesitaban saber. Sin embargo, tres cualidades se buscan en la empresa de hoy: velocidad, flexibilidad y enfoque. Este tipo de empresa –dice Tomasko<sup>25</sup>– ha repensado los procesos y las prácticas. Cuestión que ha creado la necesidad de afrontar los aspectos

pedagógicos que implica la cada vez más creciente demanda de reciclaje profesional y reconversión de los puestos de trabajo por el envejecimiento prematuro de los saberes.

No se trata ya de modalidades formales y convencionales a las que estamos acostumbrados y se cuestionan las habituales prácticas para adquirir el aprendizaje. Adicionalmente a la educación formal técnica o profesional, se requiere el hábito del aprendizaje continuo.

Tal es la premisa que sustenta el aprendizaje organizacional, de donde la organización humana puede describirse como sujeto de aprendizaje, en cuanto que una organización capaz de aprender necesita estar integrada por individuos que aprenden.

Peter Senge<sup>26</sup> describió las cualidades de una organización abierta al aprendizaje en *La quinta disciplina*<sup>27</sup>. En aquel texto, Senge 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.

---

23 Cfr. Mai, R. P. *Alianzas de aprendizaje organizacional. Cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional*, p. 20.

24 Castillo, G., *Yo puedo aprender*, pp. 13-14.

25 Tomasko, R. M. *Repensar la empresa. La arquitectura del cambio*, p. 17.

---

26 Senge, P. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona, Granica, 1994.

27 Posterior a este primer texto, Senge, junto con otros autores, publicó una serie de herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. En: Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, Ch., y Kleiner, A. *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona, Granica, 1995. Asimismo, se han publicado textos que buscan aplicar el modelo del aprendizaje organizacional en diferentes ámbitos, como el escolar. En ese caso, se sugiere revisar los siguientes textos: Senge, P. *La quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*, Bogotá, Norma, 2002. Aguerrondo, I. *La escuela como organización inteligente*, Buenos Aires, Troquel, 1996. Bolívar, A. *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades*, Madrid, Muralla, 2000. V. V. A. A. *Liderazgo y organizaciones que aprenden*, III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao, Deusto, 2000.

Una organización en aprendizaje permanente, siguiendo la metáfora señalada en párrafos anteriores, “es capaz de convertirse en un agente educativo porque enseña y en sujeto de aprendizaje porque aprende”<sup>28</sup>.

Para ello, la organización requiere lo que Senge llama la «quinta disciplina», que se refiere 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 y se afectan entre sí<sup>29</sup>.

El pensamiento sistémico implica un modelo de formación que permite a la empresa conceptualizar este modelo de organización abierta al aprendizaje. Sin embargo, no garantiza el hecho de llevarlo a cabo, porque la disposición a hacer es un acto de la voluntad, más que del entendimiento.

A fin de lograrlo, se han desarrollado estrategias de intervención pedagógica que privilegian el estudio del aspecto procesual y no solo de los resultados. Para ello, se han planteado las características de un currículo de educación basado en competencias<sup>30</sup>, en donde ya se demandan del perfil del egresado distintas operaciones mentales y

saber cómo, cuándo y para qué usarlas<sup>31</sup>. Es decir, desarrollar procesos mentales o, como señala Burón, «conocimiento autorreflexivo»<sup>32</sup>.

Sobre la línea del conocimiento autorreflexivo existen varios modelos de aprendizaje que pretenden explicar cómo lograrlo. Resumiéndolos, podemos distinguir dos corrientes diferentes: el enfoque tradicional y el reflexivo sobre la práctica<sup>33</sup>.

En el enfoque tradicional se concibe el conocimiento profesional como tácito, producto de un proceso de ensayo y error que da lugar a un conocimiento profesional que se transmite de generación en generación, mediante el contacto directo y prolongado con la práctica experta del educador experi-

28 Gore, E. *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*, p. 151.

29 Cfr. Senge. *Op. cit.*, p. 16.

30 Cfr. En México se diseñó el modelo Conocer (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral), instalado por el Ejecutivo Federal el 2 de agosto de 1995 y cuyo propósito general es “sentar las bases que permitan reestructurar las distintas formas como se capacita a los individuos, y que la formación eleve su calidad y gane en pertinencia respecto a las necesidades de estos y de la planta productiva”.

31 “Las competencias profesionales son mucho más que conocimiento general; son conocimiento utilizable en un contexto organizacional y de trabajo específicos. En este sentido, el concepto de competencia incluye tres aspectos: una base de conocimiento teórico que subyace a las realizaciones que el trabajador debe desarrollar con arreglo a los requerimientos de su función; una parte importante de conocimiento aplicado o saber hacer, que es la que permite al trabajador dotar de un carácter funcional al conocimiento teórico que atesora, y, por último, un espacio de aplicabilidad o logro determinado por los objetivos que la organización desea alcanzar, tomando como base la colección de competencias que acumula. En la práctica, una organización puede concebirse como un acumulador de competencias codificadas, en cierto modo original, que es el que dota de identidad institucional a la empresa.

En general, suelen distinguirse dos clases de competencias: las técnicas y aquellas otras que tienen que ver con la educación del carácter y las aptitudes sociales de las personas. Las primeras son entrenables y las segundas educables. La empresa informacional, en la medida en que se representa a sí misma cada vez en mayor medida como un espacio de alta densidad social, desea una mezcla adecuada de ambas. De hecho, lo que desde hace relativamente poco se denomina inteligencia emocional es ya considerado, en esta época en la que el cerebro es la principal herramienta de producción, como una de las claves de éxito de la empresa informacional”. (Maturana, R. A. “La empresa red como organización que aprende y desaparece. El nuevo orden emergente de las cualificaciones informacionales recombinantes”. En: *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, Nº 2, enero-abril 2002, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, <http://www.campus-oei.org/revistactsi/numero2/maturana.htm#>).

32 Cfr. Bourón, J. *Enseñar a aprender. Introducción a la metacognición*, pp. 9-10.

33 Cfr. Gimeno Sacristán, J., y Pérez Gómez, A. I. *Comprender y transformar la enseñanza*, pp. 410 y ss.

mentado. En este enfoque identificamos un primer nivel de aprendizaje.

El práctico-reflexivo pretende superar la relación lineal y mecánica entre el conocimiento científico-técnico y la práctica laboral. Parte de reconocer la necesidad de analizar lo que se hace cuando se enfrentan problemas complejos; cómo se utilizan el conocimiento científico y la capacidad intelectual; cómo se enfrentan situaciones inciertas y desconocidas; cómo se elaboran y modifican rutinas, experimentan hipótesis de trabajo, utilizan técnicas, instrumentos y materiales conocidos, y cómo se recrean e inventan procedimientos, tareas y recursos. El enfoque práctico-reflexivo representaría un segundo y un tercer nivel de aprendizaje.

Para poder explicar mejor estos niveles de aprendizaje nos auxiliaremos de tres modelos. En ellos podemos inferir algunas implicaciones para el aprendizaje individual y organizacional.

El primer nivel es un aprendizaje de tipo empírico, en donde el educando aprende como fruto de la experiencia y de reflexiones anteriores. Este sistema se ha consolidado en esquemas semiautomáticos o rutinas.

El modelo empírico se queda en un ciclo sencillo de aprendizaje. Lo anterior se aplica a los cambios en las reglas, los acuerdos sobre cómo colaborar y lo que se debe o permite hacer. Este es un aprendizaje que, a nivel individual y colaborativo, se sitúa en el nivel de las habilidades, y conduce a lo que llamamos mejoramiento<sup>34</sup>.

En el segundo nivel podemos situar el modelo de Donald Schön, quien formula una teoría de aprendizaje que pretende poner de relieve la cuestión del conocimiento profesional asumiendo como punto de partida la competencia y el arte que ya forman parte de la práctica efectiva; sobre todo, la reflexión en la acción (el «pensar en lo que se hace mientras se está haciendo») que algunas veces los profesionales utilizan en situaciones de incertidumbre, singularidad y conflicto<sup>35</sup>, exigencias de la empresa de hoy.

Esto se debe a que cada vez los problemas que se nos plantean en la realidad no siempre aparecen como estructuras bien organizadas. Si se quiere llegar a tener un problema bien definido, que encaje con las teorías y técnicas que mejor se conocen, debemos hacerlo a partir de los factores de una situación que, en términos de John Dewey, cabe definir como «problemática». Y el problema de la definición del problema no pertenece a la categoría de los problemas bien definidos –asegura Schön–.

Por tanto, deberíamos estudiar la experiencia del aprender haciendo y el arte de una buena acción tutorial, en donde no se puede enseñar al educando lo que necesita saber, pero puede guiársele a través del *practicum reflexivo*.

La reflexión es más que un mero proceso psicológico individual. Es una cuestión social y, por ende, viable en el aprendizaje organizacional, ya que se puede aprender mucho de quienes son capaces de hacer las cosas.

El modelo de Schön puede ubicarse como un ciclo de aprendizaje doble, en el cual

34 Cfr. Swieringa, J., y Wierdsman, A. *La organización que aprende*, p. 48.

35 Cfr. Schön, D. *La formación de profesionales reflexivos: hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*, p. 9.

entran en juego las introyecciones compartidas que conforman la base de las reglas: razonamientos, teorías, opiniones y todo lo relacionado con el porqué. Es un aprendizaje en el que, a nivel individual y colaborativo, se da el conocimiento y el entendimiento unidos. Para distinguir este nivel del primero, nos referiremos a él con el término renovación<sup>36</sup>.

Cuando la gente y la organización saben qué han aprendido y cómo lo han aprendido, podemos llegar a la exploración de un tercer nivel de aprendizaje<sup>37</sup>. En él se dan cambios que tienen que ver con los principios compartidos por las personas que conforman una organización. Vislumbra, además, el tipo de organización que se desea promover, qué contribución se quiere hacer y qué valores se consideran importantes. Representa el aprendizaje colaborativo en el nivel del valor, la voluntad y el ser. Llamaremos “desarrollo” a este tipo de aprendizaje.

El tercer nivel de aprendizaje puede representarse a través del modelo de David Kolb (figura 1). En este modelo, Kolb sostiene que el aprendizaje es un proceso cíclico: hacer → reflexo<sup>38</sup> → entender<sup>39</sup> → decidir → (re)hacer. Es decir, ganamos experiencia al hacer; reflexo es meditar sobre esta experiencia; entender es pensar sobre esa experiencia por medio del análisis y la conceptualización; entonces elegimos, tomamos una decisión respecto al siguiente paso y luego el ciclo se repite. El círculo distingue dos ejes, que

muestran los polos alrededor de los cuales el aprendizaje tiene lugar; uno va de la acción a la reflexión, el otro de lo concreto a lo abstracto y viceversa.

De acuerdo con este enfoque, el aprendizaje es un proceso interminable y de repetición constante. Dependiendo del nivel de la experiencia de aprendizaje, puede tratarse de ciclos muy cortos de aprendizaje o de procesos muy largos.

Ahora bien, el ciclo de aprendizaje que David Kolb formalizó a mediados de los años 70, puede aplicarse a nivel individual y a nivel organizacional. En ambos niveles el modelo es recurrente: cada ciclo puede tener otro ciclo en su interior, lo que significa que un solo modelo puede tener muchas aplicaciones. Del mismo modo en que contienen otros ciclos dentro de ellos, forman parte de un ciclo más amplio, el de aprender a aprender.

Aprender a aprender implica un potencial de aprendizaje. En ocasiones, esto se denomina «metaprendizaje». Para lo cual se necesita no solo conocer, sino conocer cómo se conoce. A esto, Kolb lo llama estilo de aprendizaje, y para conocerlo, la reflexión es de vital importancia. Es así como llegamos al autoconocimiento, pivote del desarrollo individual y organizacional.

Las empresas buscan contratar personas competentes o hacerlas así. Por eso, cada uno de los tres niveles de aprendizaje que acabamos de explicar contribuyen por sí mismos al aprendizaje individual, si bien de diferente forma. Sin embargo, todas las personas y todas las organizaciones deberían pretender llegar al tercer nivel de aprendizaje. De donde el

36 Cfr. Swieringa, J., y Wierdsman, A. *Op. cit.*, p. 48.

37 Cfr. *Ibidem*.

38 Kolb llama a este paso «reflexionar». Nosotros lo llamaremos «reflexo» y entenderemos por ello la reflexión sobre lo concreto.

39 Kolb llama a esta etapa «pensar». Sin embargo, pensamos que es más correcto llamarlo «entendimiento», pues pensar implica reflexionar, entender y decidir.

aprendizaje individual se traduce en un desarrollo personal y el aprendizaje organizacional, en el desarrollo organizacional.

Como una forma de resumir los tres niveles de aprendizaje individual y colaborativo, presentamos la tabla 1<sup>40</sup>:

Ciertamente, estas formas de aprender en la acción, tanto a nivel individual como a nivel organizacional, privilegian básicamente tres aspectos:

1. Conocer en la acción, que se manifiesta en el saber hacer.
2. Reflexionar en la acción, que se manifiesta en un perfeccionamiento de la práctica profesional.
3. Reflexionar sobre la acción y sobre la reflexión en la acción, que se manifiesta en un proceso de aprendizaje permanente.

Subyace a todo esto la idea de desarrollar organizaciones en aprendizaje permanente y en el nivel de la persona, el aprendizaje que posibilite una mejora continua y una mayor autorrealización del individuo, debido a que se abordan las situaciones desde la práctica, no solo en el ejercicio del arte profesional, sino también en todos los modos de la restante competencia profesional<sup>41</sup>.

Si bien el aprendizaje organizacional se origina en el individuo, pues la actividad de aprender es individual e intransferible y, con

este argumento, nadie puede aprender por otro, es a través de ciertos enfoques y directivas como se logra que el aprendizaje individual se convierta en un aprendizaje colaborativo, que permite aprender en conjunto como un equipo interdisciplinar e intergeneracional. En este sentido, podemos decir que el aprendizaje organizacional es un aprendizaje socializador.

### **A modo de conclusión**

En los modelos de capacitación para el trabajo que hemos presentado solo en el caso del taller artesanal, la unidad de vida propia de la sociedad estamental hace del proceso de capacitación para el trabajo un proceso formativo, toda vez que dicho modelo concibe al trabajador como persona y lo trata como la unidad personal que es y desarrolla la única formación que cabe plantearse sobre estos supuestos, aquella que, aunque privilegia lo propio del ámbito laboral, se refiere siempre a esa totalidad y no la descuida, porque así lo exige la unidad de vida que ordena todo el quehacer humano de manera congruente.

En el caso del sistema industrial, lo que marca la pauta para organizar la actividad productiva es la generación de beneficios económicos. Tal situación hace que se conciba a la persona dentro de la empresa como un factor más de la producción, al que habilita únicamente en la dimensión poética. En este modelo se distingue una clara distorsión educativa respecto del modelo artesanal, ya que, al poner más énfasis en los resultados, a la persona se la instrumentaliza y se la reduce a una instancia parcial de su ser total: el hacer.

40 Cfr. *Ibidem*.

41 Cfr. Schön. *Op. cit.*, p. 44.

Finalmente, en el modelo del aprendizaje organizacional, en donde el «aprender a aprender» se presenta como un sistema de aprendizaje continuo dentro de la empresa, identificamos la teoría cognoscitivista y la tendencia educativa a aumentar las habilidades del pensamiento, como son el enseñar a analizar, a sintetizar, a tomar decisiones y muchas otras habilidades de pensamiento más. La capacitación para el trabajo busca en esta fórmula vencer la obsolescencia técnica a la que se enfrentan las organizaciones empresariales en un mundo globalizado.

En contraste con esta idea, tenemos el ideal clásico de la formación integral, 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. Así, parecería 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.

En tal sentido, el pedagogo, en el campo de la empresa, puede contribuir al crecimiento personal de los miembros que conforman una organización empresarial y al crecimiento de la empresa misma, interviniendo 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, junto con los que lo rodean y en un ámbito laboral concreto. En la medida en que se fomentan estas actitudes, la persona está abierta permanentemente a un proceso de mejora, y la empresa, por tanto, será en la práctica, y no solo en el discurso, una organización plenamente humana.

### Figuras

Figura 1. El ciclo de aprendizaje de Kolb<sup>42</sup>

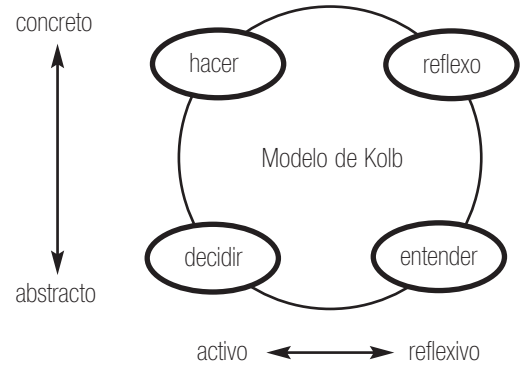
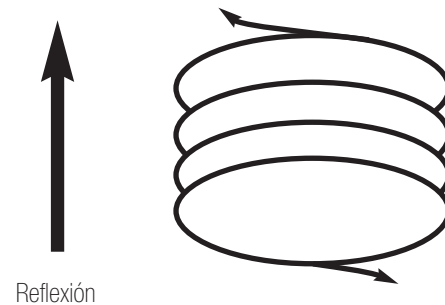


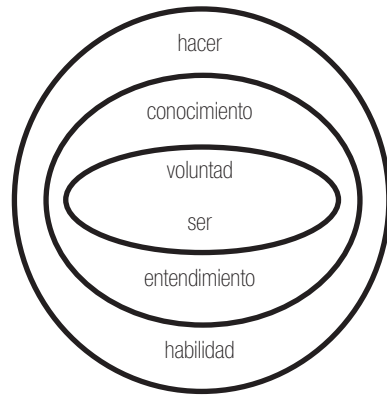
Figura 2. Aprender a aprender<sup>43</sup>



42 Cfr. *Ibidem*, p. 25.

43 *Ibidem*, p. 29.

Figura 3. Autoconocimiento<sup>44</sup>



44 *Ibidem*, p. 28.

Tabla 1. Ciclo del aprendizaje individual y del aprendizaje organizacional

CICLO DE APRENDIZAJE	ÁREA DE APRENDIZAJE	NIVEL DE APRENDIZAJE	RESULTADOS DEL APRENDIZAJE
Sencillo	reglas	obligaciones y permisos	mejoramiento
Doble	introyección	conocimiento y entendimiento	renovación
Triple	principios	valor y voluntad	desarrollo

## Bibliografía

1. Altarejos, F. *Educación y felicidad*, Pamplona, Eunsa, 1986.
2. Bourón, J. *Enseñar a aprender. Introducción a la metacognición*, Bilbao, Mensajero, 1996.
3. Castillo, G. *Yo puedo aprender*, México, Loma, 1989.
4. Comisión de las Comunidades Europeas. *Libro Blanco sobre la educación y la formación. Enseñar y aprender. Hacia la sociedad cognitiva*, publicado con ocasión del Año Europeo de la Educación y la Formación Permanente, Bruselas, 1995.
5. Coriat, B. *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, México, Siglo Veintiuno, 1997.
6. Feroso, P. *Pedagogía social. Fundamentación científica*, Barcelona, Herder, 1994.
7. Galino, A. "La educación de los artesanos". En: Fundación Santamaría. *Historia de la educación en España y América. La educación en la Hispania antigua y medieval*, (3 volúmenes), vol. 1, Madrid, Morata, pp. 516-525.
8. García Hoz, V. (dir.). *Glosario de educación personalizada*. Índices, Madrid, Rialp, 1997.
9. Gimeno Sacristán, J.; Pérez Gómez, A. I. *Comprender y transformar la enseñanza*, Madrid, Morata, 1994.
10. Gore, E. *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*, Buenos Aires, Granica, 1996.
11. Illades, C. *Hacia la República del trabajo. La organización artesanal en la ciudad de México, 1853-1876*, México, El Colegio de México y Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), 1996.
12. Larroyo, F. *Historia general de la Pedagogía*, México, Porrúa, 1997.
13. Mai, R. P. *Alianzas de aprendizaje organizacional: cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional*, México, Panorama, 1996.
14. Maturana, R. A. "La empresa red como organización que aprende y desaprende. El nuevo orden emergente de las cualificaciones informacionales recombinantes". En: *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, N° 2, enero-abril 2002, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, <http://www.campus-oei.org/revistactsi/numero2/maturana.htm#1>.
15. Mintzberg, H. *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 1995.
16. Meza Mejía, M. "La Pedagogía empresarial como disciplina". En: *Revista panamericana de Pedagogía. Saberes y quehaceres del pedagogo*, N° 1, México, D.F., Nueva Época, 2000, pp. 127-130.
17. Ordóñez, J. "Sociedad industrial y pensamiento positivista". En: Villacañas, J. *La filosofía del siglo XIX*, Madrid, Trotta, pp. 401-422.
18. Plazaola, J. *Introducción a la Estética. Historia, teoría, textos*, Madrid, BAC, 1973.
19. Santoni, A. *Nostalgia del maestro artesano*, México, Universidad Autónoma de México (UNAM), 1994.
20. Schön, D. *La formación de profesionales reflexivos: hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*, Barcelona, Paidós, 1992.
21. Senge, P. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona, Granica, 1994.
22. Swieringa, J.; Wierdsman, A. *La organización que aprende*, Estados Unidos, Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
23. Taylor, F. *Principios de la administración científica*, México, Herrero Hermanos, 1993.
24. Tomasko, R. M. *Repensar la empresa: la arquitectura del cambio*, Barcelona, Paidós, 1996.
25. Trilla Bernet, J. *La educación fuera de la escuela. Ámbitos formales y educación social*, Barcelona, Ariel, 1993.