**LA FORMACIÓN COMO BASE DE LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS UNIVERSIDADES**

**Jacinto Toca Ramírez; Victoria Eugenia Gutiérrez Nevárez y Lic. Isela Ochoa Orozco**

Universidad Juárez del Estado de Durango

Durango, Dgo. A 26 de octubre de 20017

**RESUMEN**

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son, por definición, una **organización**; por tanto, como todas ellas, son también **un sistema social que integra personas y medios para alcanzar sus fines**. Poseen una estructura orgánica que combina el esfuerzo de personas o grupos de personas que integran su planta laboral, ubicado cada quien en sus diferentes niveles dentro de la organización. Es lógico entonces suponer, el **determinante impacto que las características de los recursos humanos a su servicio ejercen sobre el grado y tipo de logro de los objetivos propuestos en sus diferentes instrumentos de planeación institucional**. Es esta una de las razones por las que se considera que la formación del personal de las IES constituye una acción estratégica para potenciar en ellas las capacidades laborales requeridas a fin de lograr un desempeño institucional sostenible, local, nacional e internacionalmente competitivo, fundado en estándares de calidad certificada nacional e internacionalmente. El presente ensayo pretende ser una propuesta construida a partir de la idea de que las competencias laborales institucionales se desarrollen y fortalezcan a partir de un “**Plan Institucional de Formación de Recursos Humanos**” para las universidades, entre ellas las Universidades Públicas Estatales (UPE´s), concebido este en el marco del **paradigma heurístico del aprendizaje**. Se plantea, así mismo, que tales competencias sean las que, entre otras, tengan que ver con la **capacidad de generar información y conocimiento acerca de la Universidad como organización**, así como para realizar la **observación, medición y evaluación de los diferentes procesos de gestión institucionales**, sean académicos, de investigación o administrativos, lo mismo que para el **fortalecimiento de la intuición, creatividad y capacidad de interpretación de la información organizacional para generar, implementar y operar estrategias de cambio organizacional**, así como para **diseñar e implantar propuestas de innovación** de los diferentes procesos que al interior de las IES tienen lugar, a fin de lograr **mayores niveles de eficacia, eficiencia, calidad, productividad y competitividad institucional**, en beneficio de los usuarios de los servicios universitarios y de la sociedad en general, fiel a su misión como Universidades, y más aún las de carácter público.

**PALABRAS CLAVE**: Gestión de recursos humanos; Formación de recursos humanos; Desarrollo de recursos humanos en las universidades; Capacidad y competitividad de las universidades; Cambio organizacional en las universidades.

**INTRODUCCIÓN**

Las universidades son organizaciones complejas cuya estructura se define a partir de la configuración de redes con innumerables y muy variadas interrelaciones e interacciones sociales, en las cuales por lo general ninguna variable domina a otra, generando como consecuencia una multiplicidad de forma de organización interna que no pocas veces reduce la capacidad de adaptación de tales instituciones educativas a los numerosos y continuos cambios de su entorno, distorsionando las decisiones y/o propiciando que las necesarias innovaciones de sus procesos de administración sean lentos.

Dado que las Instituciones de Educación Superior (IES) son un sistema social de personas y medios que se conjugan para alcanzar sus fines, es de suponer el claro impacto que las capacidades académicas y de gestión de su personal ejercen sobre las posibilidades de logro de los objetivos institucionales. Este hecho plantea la necesidad de generar **estrategias de formación de personal** que permitan avanzar en la **modernización y fortalecimiento de un Sistema Institucional de Gestión altamente competitivo, fundado en estándares de elevada calidad**.

Un sólido y bien concebido **Plan de Formación de Recursos Humanos**, orientado al desarrollo, fortalecimiento y aprovechamiento del “**talento humano**” al servicio de las IES, es un instrumento útil para fortalecer y **potenciar su competitividad, ubicadas** ahora, inevitablemente, en el contexto de un mundo globalizado que exige la **innovación constante** de estas instituciones educativas en lo organizacional, a partir precisamente del desarrollo de su capacidad para **generar conocimiento sobre sí mismas, asumiendo los puestos de trabajo y las tareas que estos comprenden de manera integral, con mayores requerimientos de conocimientos y capacidades de razonamiento**, mediante la aplicación práctica de los **aprendizajes organizacionales generados**, siempre en el marco de contextos cada vez más competitivos, estrechamente ligados a permanentes cambios tecnológicos y organizacionales que a cada momento vayan teniendo lugar dentro y fuera de la Institución.

Lo ideal sería impulsar al interior de las IES, en especial en las Universidades Públicas Estatales (UPE´s), la formación de su personal, a fin de que los recursos humanos a su servicio sean al mismo tiempo **impulsores y beneficiarios de la innovaciones y cambios organizacionales** logrados, inmersos todos en **una nueva relación entre el proceso de formación institucional de cada uno de sus empleados y los distintos procesos de trabajo y gestión que tienen lugar dentro de las IES**.

El punto de partida sería entonces la realización de **estudios minuciosos en torno a las formas de funcionamiento de estas instituciones educativas,** orientados a la identificación de las **competencias laborales necesarias**, **prioritarias** y **estratégicas** requeridas para la optimización de sus procesos de trabajo y gestión**,** incluyendo el **análisis de puestos** y la **identificación de las tareas** que su eficaz desempeño comprende, desde la perspectiva de las conductas y habilidades manuales, técnicas y profesionales de los individuos que integran la planta laboral de las IES, sin olvidar que **la gestión por competencias** compromete también a la alta dirección.

Concluir la introducción del presente ensayo mencionando que “**el desarrollo de competencias laborales constituye el aspecto más importante de los procesos de formación del personal**; el logro de este propósito sería lo que daría sentido y razón de ser a un buen “**Plan de Formación de Recursos Humanos**” para las IES.

**Recursos humanos y desarrollo de la competitividad institucional**

El término “**organización**” tiene dos significados diferentes igualmente válidos; puede referirse a “**unidades sociales**” o bien a una “**función administrativa**”. Desde la primera de estas dos acepciones, **las organizaciones son** **unidades que atienden la satisfacción de necesidades básicas**, una de las cuales puede ser, desde luego, la educación. Por su parte, la organización como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la **creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social**, cualesquiera que sean sus fines. Así mismo, **las organizaciones pueden ser privadas o de carácter público**. Las **organizaciones públicas** se designan con el término de “**instituciones**”. Por tanto, una IES es en sí una organización, en este caso de carácter público (Pérez, 1998; Haridat, 2007). Por tanto, **una universidad, como cualquier organización, es una estructura que combina el esfuerzo de los individuos que constituyen su planta laboral**, ubicado cada uno de ellos en los diferentes niveles de la organización, para poder cumplir cada uno sus objetivos planificados (Gómez, 1994).

Con base en lo anterior es posible afirmar entonces, que las características de los medios materiales y los **atributos del talento humano del personal al servicio** de las UPE´s, expresados a través de su infraestructura, capacidad académica, de gestión y servicio, **ejercen un claro impacto sobre los niveles y tipo de logro de los objetivos institucionales, derivados estos de la Misión y Visión de su PDI**, esto es, ejercen un impacto claro sobre los **niveles de calidad y competitividad** que una Universidad se propone lograr, en última instancia, a través de los diferentes servicios que oferta de acuerdo a su naturaleza de IES de carácter público.

Por tal motivo, y para el cumplimiento de la **Misión** y **Visión** contempladas en los PDI de las UPE´s, se debe plantear **la formación del personal como una acción estratégica**, a fin de **potenciar las capacidades laborales necesarias para lograr un desempeño institucional sostenible, altamente competitivo (local, nacional e internacionalmente), fundado en estándares de calidad certificada nacional e internacionalmente.**

Por tanto, **los conocimientos y competencias de las personas clave de la institución y el conjunto de conocimientos y habilidades manuales, técnicas y profesionales del personal administrativo con que cuentan las IES para operar sus diferentes procesos de gestión y trabajo** son, sin duda, los de la mayor relevancia estratégica.

La información que se genera en torno a **la identificación y medición del capital o talento intelectual al servicio de las IES**, extraordinariamente útiles, en virtud de que el capital o talento humano **determinan en buena medida los niveles de competitividad alcanzable** por parte de estas instituciones. Es esta la razón por la que es de vital importancia su **medición** y **valoración** y, más aún todavía, su desarrollo, lo primero a través de **procesos de autoevaluación** y **evaluaciones externas** permanentes y, lo segundo, mediante un sólido y bien concebido **plan institucional de formación del personal orientado al desarrollo del “talento” y competencias laborales del personal al servicio de la IES** (Sánchez *et al*, 2007).

Lo anterior se funda en el supuesto de que ni con la tecnología más avanzada sería posible alcanzar las metas institucionales deseadas, si no se dispone de las capacidades (competencias), técnicas, profesionales y personales necesarias para operarla, esto es, si no se cuenta con el **personal altamente o debidamente calificado y con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para operar las nuevas tecnologías que se van incorporando a la Institución** (Aguilar, 2013). Además, dado que el **capital intelectual** puede ser asumido como un importante “**factor de generación de conocimiento organizacional”** y de **“innovaciones institucionales”**,ambas cuestionesviene a ser dos de las razones fundamentales para la **formulación de una buena estrategia de formación de los recursos humanos** **de las IES**,

**Propósito del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos**

Con base en lo hasta aquí planteado, un **Plan de Formación de Recursos Humanos para las UPE´s** sería un extraordinario instrumento para promover y dirigir el esfuerzo de todos hacia el **desarrollo institucional** y, más aún, si este se orienta a al **fortalecimiento, actualización y desarrollo de las capacidades laborales de los recursos humanos de la Universidad** y a la **innovación de la institución en lo organizacional**, dado que ambas acciones son la base, a su vez, del **fortalecimiento de la calidad, capacidad y competitividad académicas y de gestión**.

De acuerdo con las tendencias actuales, lo más recomendable para las IES, y en especial para las UPE´s, es **asumir los recursos humanos de la Institución desde la perspectiva del concepto de “talento humano”,** formulado precisamente a partir de las definiciones comunes que acerca de este término mencionan los diccionarios: “**inteligencia**”, “**capacidad intelectual de una persona**”; “**aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación**” y “**dotes intelectuales que dan valor a un individuo**”. De acuerdo con la primera definición que propone la Real Academia Española de la Lengua (RAEL, 2014), talento significa “inteligencia”, mientras que la segunda de ellas nos traslada a la idea de “aptitud” (INJUVE, 2016).

Se dice que **inteligencia**, **talento**, **aptitud**, **capacidad** y **dotes**, entre otros, constituyen el conjunto de atributos de lo que tradicionalmente se conoce como el “**capital humano**”. Comprende, por supuesto: a) el **talento individual de los empleados**, el cual tiene que ver también con “**la capacidad de liderazgo en las personas**”, cuya base radica en la confianza que las personas generan; b) su capacidad de innovación y c) su capacidad de resolver problemas complejos (Schlemenson (2002), citado por Mejía et al (2006. Por tanto, el capital humano se define como “**la mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación**” (OECD INSIGHTS, 2007).

Al respecto, autores como Mejía *et al* (2016) nos advierten acerca de la necesidad y conveniencia de **transitar del concepto de “capital humano” al de “talento humano”**, en prevención del riesgo de una excesiva materialización y **cosificación del aspecto humano del personal** dentro de las organizaciones modernas. Para ellos el segundo concepto, el de “**talento humano**”, hace mayor justicia a nivel del “**ser humano**” dado que, además de la productividad y competitividad de la organización, **se involucra la necesidad y conveniencia del desarrollo y bienestar de las personas que en ellas laboran.** Por su parte, autores como Lozano (2007) definen el “**talento**” como una **sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el ser y aprovechadas para la innovación organizacional.**

Por tanto, las **competencias laborales** que se propone sean desarrolladas y/o fortalecidas en el personal de las UPE´s, través de sus planes institucionales de formación de recursos humanos, serían aquellas que, entre otras, tienen que ver con la **capacidad de generar y utilizar información y conocimiento acerca de la Universidad como organización, así como para realizar la observación, medición y evaluación de los diferentes procesos de gestión institucionales, sean académicos, de investigación o administrativos, lo mismo que para el fortalecimiento de la intuición, creatividad y capacidad de interpretación de la información organizacional para generar, implementar y operar estrategias de cambio organizacional, así como para diseñar, implementar e implantar propuestas de innovación de los diferentes procesos que al interior de las UPE´s tienen lugar, a fin de lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia, calidad, productividad y competitividad institucional, en beneficio de los usuarios de los servicios universitarios y de la sociedad en general, fiel a su misión como Universidades Públicas**.

**La Innovación Organizacional base de la Competitividad Institucional**

Por otra parte, debemos reconocer que la globalización es un hecho que abarca e influye prácticamente todos los ámbitos y aspectos de la vida social de nuestro tiempo (Garza, 2009). Este fenómeno ha ocasionado grandes **alteraciones en la tradicional forma de vida de prácticamente todas las regiones del planeta** (Banco Mundial, 2000). Es un hecho indiscutible que **la educación superior no ha escapado a su influencia**. Esta nueva circunstancia mundial obliga a las IES de todas las regiones del mundo a **generar esquemas de estructuración y funcionamiento necesariamente muy diferentes a los que han venido operando tradicionalmente**. La realidad actual obliga, sobre todo, a **renovar las actuales formas de desempeño institucional de las UPE´s**, en el marco de las nuevas estrategias disponibles para poder primero interactuar, y en un futuro mediato, competir regional, nacional y mundialmente de manera exitosa.

Lo anterior requiere del desarrollo de la **capacidad de la Institución para adaptarse y responder eficaz y oportunamente a los continuos cambios** de los contextos en los que las IES se ubican, lo que no es posible lograr sin el continuo **desarrollo de la capacidad de innovación institucional**, algo que, a su vez, solo puede ocurrir a través de la **capacidad y acción creadora del personal a su servicio** (Garza, 2009). Según Drucker (1985), citado por Garza (Óp. cit.), lo anterior solo se logra mediante el **desarrollo de estrategias de cambio organizacional**, en las que la **innovación institucional** tiene un lugar primordial dentro de las UPE´s. Este autor afirma que se hace necesario **generar y operar procesos de transformación organizacional que permitan incrementar su capacidad para enfrentar desafíos,** que de acuerdo con la UNESCO (2016), pueden ser agrupados en tres categorías: **pertinencia**, **calidad** e **internacionalización**. Aunado a lo anterior se mencionan como acciones prioritarias promover: **a)** la expansión cuantitativa de la matrícula; **b)** la diferenciación de estructuras institucionales, programas y formas de estudio; y **c)** la restricción financiera. Se prevé para el futuro mediato que las IES dependerán de manera creciente de las condiciones económicas y políticas externas (Guerra, 1998).

**La educación continua como base del desarrollo institucional sostenido**

Es sabido que **los modelos de formación del personal de las organizaciones pueden anticipar el modo de producción de servicios y bienes (materiales e intelectuales),** o a la inversa. Luego entonces, se puede pensar a la **formación “en” y “para” el trabajo**; pero también puede ser asumida esta como un **proceso de adaptación y/o de cambio institucional** (Mejía et al, 2006), a través, por ejemplo, de la **educación continua**.

Por su relevancia en torno al tema que nos ocupa, se debe insistir en cuanto al concepto de “**educación continua**”, la cual es considerada como una “**forma de actualización técnica y profesional**”. El advenimiento de la Revolución Industrial marcó una nueva etapa de cambio para la humanidad y para el **desarrollo del conocimiento científico y tecnológico y, por lo tanto, para su adquisición y su actualización** (Fernández, 1999).

En el contexto de la Era Industrial, surgen las ideas de lo que ahora conocemos propiamente como “**educación permanente**” la que, aunada al concepto de “**educación continua**”, constituyen dos propuestas alternativas surgidas de las organizaciones patronales y de trabajadores, en cierto modo para “**subsanar aquello que en sus aulas la escuela no había enseñado a sus egresados**”, solo que **ahora como trabajadores en servicio, ubicados en espacios reales del mundo del trabajo**.

En la actualidad la relación entre “**formación”** y “**trabajo”** ya **no se plantea con referencia al modelo escolar (planes de estudio universitarios), sino con referencia a la empresa, la organización o la institución**. En este contexto ya **no es la solicitud individual de formación la que está en juego**, sino la **oferta que la organización** (institución, en el caso de las UPE`s) **propone a los empleados**, “en relación con las **posibilidades de empleo**, las **necesidades de crecimiento** y **desarrollo institucional** y la **descripción de los puestos de trabajo** **que comprende su organigrama y modelo administrativo”**,(Mejía et al, 2006), **para el desarrollo y fortalecimiento de la calidad del desempeño institucional** (SGC UJED, 2016; ABS Quality Evaluations, 2016).

Por tanto, hoy en día resulta estratégico invertir en la formación de las personas al servicio de las UPE´s, fundamentalmente en **quienes conocen, dominan y saben cómo crear, desarrollar, producir, mejorar y aplicar conocimientos para innovar sus procesos de gestión, sea de tipo docente, de investigación, de difusión de la cultura o administrativa**. Al respecto, Hernández (2000) y Chiavenato (s/f), señalan además que las IES, como toda organización moderna, **serán en el futuro próximo finas redes de conocimiento que se limitan a conectar necesidades con recursos en cualquier lugar del planeta**.

**Hacia un modelo de gestión basado en el talento humano**

Debido a los cambios sociales generados por transformación tecnológica y económica actuales, **el mundo de hoy está pasando de una etapa “industrial” a otra dominada por la “información**”, la cual **demanda nuevas competencias laborales**, todo esto en el marco de un proceso de **transformación continuo** respecto a los **tipos de servicio** y **niveles de calidad** de los mismos, en **contextos inéditos** caracterizados por el **cambio continuo** y la **incertidumbre**. Por tanto, **la calidad, productividad y competitividad de los procesos de trabajo de las IES deberán estar en el núcleo de la estructura social de las UPE´s**. **La transformación tecnológica y organizativa del trabajo y el sistema de relaciones existente dentro de estas, son la principal palanca mediante la cual el paradigma informacional se fortalece** (Castells, 1996). En razón de lo anterior, a nivel institucional el foco de atención se traslada al “**desarrollo y calificación de competencias**”, entendidas estas como “**conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en juego para resolver situaciones concretas de trabajo**” (Chivenato, 2008).

Es de preverse que los cambios de hoy, constantes y vertiginosos, pondrán continuamente a prueba las competencias laborales del personal de las IES, por lo que se requerirá de una **formación continua** de los recursos humanos adscritos a ellas, a fin de **irlas adaptando, formando y fortaleciendo, de acuerdo a las necesidades de los nuevos procesos de trabajo que se vayan generando, implementando y poniendo en práctica, con un creciente grado de profesionalidad, dominio y flexibilidad**. Todo esto conduce a la necesidad de caracterizar el **paradigma actual de la formación de recursos humanos**, orientándolo ahora al **“desarrollo de las competencias laborales**” y a los “**procesos de gestión del talento humano**”.

Se percibe entonces que los países en vías de desarrollo han venido reconociendo paulatinamente la **necesidad de crear nuevos esquemas de formación de personal orientados al desarrollo de competencias laborales**, con el propósito de **generar las condiciones necesarias para avanzar cualitativamente en la modernización de sus procesos de gestión y trabajo**, con base en la **estrategia de vinculación del desarrollo de las competencias laborales con la optimización de las relaciones entre “formación” y “empleo”** (SEP, 2013; ANUIES, 2012).

Desde esta perspectiva, el “**enfoque de competencias laborales**” viene a ser una alternativa estratégica para **impulsar la formación en un sentido tal que se armonicen las necesidades del personal con las de la Institución y de la sociedad en general, en el marco de un paradigma nuevo en la relación entre el proceso institucional de formación de recursos humanos y los distintos procesos de trabajo y gestión, cuyas repercusiones en términos de competitividad institucional generarán una mejora continua en el logro de los objetivos de las IES**.

Lo anterior constituye una de las bases en las que se funda la importancia estratégica de **la innovación dentro de las organizaciones**, tan necesaria para enfrentar los continuos cambios de los contextos donde estas se ubican. Se menciona, incluso, que en el pasado (hasta los años 80´s) **la innovación provenía de los esfuerzos realizados en ciencia y tecnología, las que al ser aplicadas al proceso productivo configuraban y reconfiguraban paulatinamente la organización de los procesos de trabajo dentro de la misma**. (Hernández, 2000). No obstante, lo que ocurrió en los hechos fue, en realidad, una “**innovación organizacional de fondo**” orientando a las organizaciones. Lo que se generó entonces, al parecer a partir de los 90´s, fue una **creciente necesidad de experimentar, innovar, aprender y seguir probando una y otra vez, con nuevas opciones y alternativas de mejora organizacional** (institucional). Es así que surge entonces el concepto de “**aprendizaje de las organizaciones**”, entendiendo este como el “**conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa construye a partir de nuevos conocimientos sobre sí misma**” (Bessant, 1991; Mejía et al, 2006).

Revalorizado el **modelo de gestión basado en el talento humano**, se propone este como **base recomendada para la construcción de una nueva estructura social de las UPE´**s y que en el marco de este modelo se **determinan los niveles y tipos de aprendizaje organizacional que la Institución debe y es capaz de generar**, siempre en función de los instrumentos de planeación institucional de mediano y largo plazo.

**Importancia de un sistema de liderazgo basado en competencias laborales**

No obstante lo dicho hasta aquí, **para que el personal a su servicio propicie, genere y acompañe los cambios, es deseable la** **creación dentro** **de las UPE´s de un** **sistema de liderazgos capaz de desarrollar una nueva estructura social**, en la cual los recursos humanos sean los **impulsores** y, al mismo tiempo, **beneficiarios** de la **innovación y cambio institucional**. Así mismo, puede afirmarse que “**el desarrollo y aprovechamiento del talento humano al servicio de una IES es un proceso mediante el cual se modifica el comportamiento, el conocimiento y las motivaciones de los empleados, con el propósito de mejorar la relación entre las características de los empleados y los requisitos del puesto”** (Bonnet 1993; Sallenave, 1994; Sáenz, 1997; Rueda, 2000, citados por Mejía *et al*, 2006).

**Análisis de puestos y contenido del Programa de Formación de Recursos Humanos**

Por otra parte, la determinación del **contenido de los empleos, identificación de las tareas** y el **conocimiento de las competencias que cada puesto comprende**, va acompañada de la **generación de nuevas funciones**, las cuales se van **transfiriendo** a los trabajadores, volviendo cada vez más complejos dichos contenidos. En ello juega un papel relevante el **análisis de puestos**, entendido como un “**procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones laborales (puestos) y los tipos de personas o perfiles (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas o formados para ocuparlas**” (RRHH, 2006; SGC UJED, 2016).

De hecho, **los objetivos múltiples de productividad, capacidad y competitividad académica de la Institución, se proyectan también de manera múltiple en los puestos** **que incluye la estructura orgánica de las IES**, o sea, en las funciones y tareas que realiza el personal al servicio, por ejemplo, de la UJED, (SGC UJED, 2016), a partir de lo que se tiene explicitado en marco normativo y en su sistema de gestión de calidad (SGC), con base a los parámetros e indicadores de desempeño que señalan las Normas Oficiales de calidad aplicables y en sus propios sistemas de gestión de calidad, en el caso de algunas Universidades las Normas ISO 9000-2005, 9001:9008; 19011-2011 (ISO, 2005, 2008 y 2011) u otras.

**El paradigma heurístico como modelo pedagógico para la formación de los recursos humanos de las IES.**

Por otra parte, se dice que **el contenido de los empleos se modifica y crece en complejidad y con ello la noción de trabajador cualificado también varía**. Es claro, entonces, que una de las variables determinantes del **desarrollo de la competitividad sostenible de las organizaciones** es, sin duda, la **formación de su talento humano**, lo mismo que del **fortalecimiento de las capacidades de generación de innovaciones** dentro de las organizaciones, incluyendo las IES, tal como lo explican autores como

Con respecto a la formación de personal, se observa la coexistencia de dos paradigmas: el “**paradigma formal-mecanicista**”, fundamentado básicamente en la formación tradicional conductista, con programas de formación estructurados y rígidos, centrados en la “enseñanza programada”, derivada de **una visión estática del saber**, apoyado en la teoría del estímulo-respuesta, para explicar las conductas individuales y de conjunto dentro de las organizaciones (Sastre y Aguilar, 2000, citados por Mejía *et al*, 2006; Moreno y Godoy, 2012). El segundo es el “**Paradigma heurístico**”, el cual se fundamenta en el **aprendizaje flexible**, lo que implica que **la línea divisoria tradicional entre los que enseñan y los que aprenden se desvanece, al igual que entre la operación y la capacitación, entre la teoría y la práctica, entre las necesidades de la institución y la del individuo, entre la explicación y la evaluación, entre el conocimiento explícito y el tácito y entre el costo y el beneficio.** Este último paradigma, sin abandonar el criterio de eficiencia y eficacia, se caracteriza por **descubrir y explicar los procesos culturales y sociales de la institución** (Metens, 2002, citado por Mejía *et al*, 2006).

Hernández (1997) propone que, cualquiera que sea el paradigma educativo aplicado, asumir que el sujeto que aprende es una persona que **internaliza (reconstruye) el conocimiento “con y a partir de los otros”**. Se entiende que su conocimiento actual estuvo primero en el plano interindividual y posteriormente pasó, en algún momento de su vida, al plano intraindividual (ley general del desarrollo), tal como, a su vez, lo explica también).

Vygotsky (1978), citado por Hernández (1997) afirma que **los conocimientos, habilidades y destrezas aprendidos mediante procesos educativos institucionalizados, son al principio** **transmitidos y regulados por otros** (exorregulados); **después la persona los interioriza; posteriormente desarrolla la capacidad de hacer uso de ellos de manera autorregulada** **y paulatinamente, en grado variable, de forma independiente,** tal como también lo explica Piaget cuando se refiere a la espiral y ritmos de aprendizaje (Triglia, 1988). No obstante, Brown y Reeve (1987), citados por Hernández (1997), reconocen la posibilidad de que esto no dependa exclusivamente de la influencia externa sino, además, de la **construcción del conocimiento y/o de la organización interna del propio aprendizaje**.

Es posible afirmar entonces, que **la cultura organizacional ejerce una clara influencia en los resultados de los procesos de formación del personal** y, por tanto, en el desarrollo y fortalecimiento mismo del talento humano dentro de las IES. Es esta una de las razones por las que es en el “heurístico”, el paradigma en el que se ha venido construyendo el concepto de “**formación empresarial”**, **desde una perspectiva integral de la organización**, **y no como un esfuerzo discreto orientado solo a capacitar individuos**. Desde esta visión del aprendizaje la formación de recursos humanos está directamente relacionado con los enfoques de **gestión de conocimientos** y **organizaciones de aprendizajes**.

Lo anterior plantea entonces la necesidad de cuestionarnos, no solo en torno al “**qué aprender**”, sino más bien en cuanto al “**cómo aprender”** para poder incidir en la **calidad, capacidad, productividad y competitividad institucional**, por lo que se sugiere **que en las UPE´s se promuevan los aprendizajes y desarrollo de competencias laborales de su personal mediante el enfoque del Paradigma heurístico**. En este sentido, Nonaka y Takeuchi (1995), citado por Mejía et al (2006) explican a grandes rasgos el proceso de conocimiento como **una espiral permanente de transformación ontológica interna que comprende cuatro fases, a saber: la socialización; la exteriorización; la combinación y la interiorización**. Estos autores afirman, además, que **el conocimiento incluye** **profundidad de comprensión de los fenómenos organizacionales** **y que** **tiene que ver con la información de la organización y su interpretación, lo que equivale a la búsqueda de su sentido y a la identificación de sus niveles de validez** (Palacios, 2000).

**Conclusión**

En palabras de autores como Quezada (2003) podemos mencionar, a manera de conclusión, que **el sentido y razón de ser de los Planes de Formación Institucional de Recursos Humanos de las UPE´s debe estar orientado al desarrollo de las competencias laborales necesarias para potenciar su calidad, productividad y competitividad como Instituciones de Educación Superior a través del fortalecimiento de la capacidad de su personal para generar las innovaciones organizacionales necesarias para adaptarse eficaz y oportunamente a los cambios de un contexto notablemente cambiante, caracterizado por crecientes niveles de incertidumbre y riesgo**, entendida la competencia laboral como la “**capacidad necesaria para desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias, así como el conjunto de atributos de su personal que faciliten la solución de situaciones contingentes y problemas**”. Suena entonces razonable la propuesta de que antes de proceder a realizar cualquier acción orientada al desarrollo de competencias laborales en las UPE´s, se realice **un minucioso estudio en torno al funcionamiento de las IES** a fin de lograr, antes que cualquier otra cosa, la identificación de las competencias estratégicas necesarias prioritarias y, a través de un análisis técnico de los procesos de trabajo y gestión, incluyendo el análisis de puestos y la identificación de las tareas primarias y secundarias, todo esto desde la perspectiva de las conductas de los individuos que integran la planta laboral de las Universidades. Además de lo anterior, se sugiere no olvidar que la gestión por competencias compromete a todos dentro de la organización (institución), incluyendo tanto a la alta dirección como al resto del persona**l**. Por último, subrayar una vez más, que **el desarrollo de competencias laborales en el personal de las UPE´s, constituye uno de los propósitos más importantes de los procesos de aprendizaje que comprenda cualquier “Programa Institucional de Formación de Recursos Humanos”** de las UPE´s; dicho desarrollo sería lo que, en última instancia, daría al mismo su sentido y razón de ser.

**LITERATURA CITADA**

 **ABS QUALITY EVALUATIONS**. 2016. “**Sistema Integral de Gestión de Calidad UJED**”. En línea. Disponible en: scalidad.ujed.mx. Consultado el 14 de octubre de 2016. Coordinación de Calidad UJED. Durango, Dgo., México.

**AGUILAR**, Claudia. 2013. “**Capital humano, planeación, recursos humanos**”. En línea. Disponible en: axeleratum.com/2013/el-capital-humano-definicion-y-caracteristicas/. Consultado el 11 de octubre de 2016. Pág. 1.

**ANUIES**. 2012. “**Inclusión con responsabilidad social; una nueva generación de políticas de educación superior**”. ANUIES. México. 74 pp.

**BANCO MUNDIAL**. 2000. **“¿Qué es la globalización?” Cuestiones básicas”**. En línea. Disponible en: www.bancomundial.org›Temas›Globalización›. Consultado el 2 de octubre de 2016. 1 pág.

**BONNET**, Liliana. 1993. “**La gerencia del talento humano**”. Publicaciones ICESI No 48. Colombia. Julio – Septiembre 1993.

**CASTELLS** Manuel. 1996). “**La era de la información**”. Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 1 México siglo XXI 1996.

**CHIVENATO**, Idalberto. 2008 “**Gestión del talento humano**”. En línea. Disponible en <https://valerojulio.files.wordpress.com/.../libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato>. Consultado el día 30 de septiembre de 2016. Mc Graw Hill. S/f. Pag. 3.

**CHIAVENATO**, Idalberto. S/f. **“Administración de recursos humanos; el capital humano de las organizaciones”**. McGraw-Hill Interamericana. Octava edición. Impreso en México. 500 pp.

**DRUCKER**, P.F. (1985). “**Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles, Harper Business**”.

**FERNÁNDEZ** Sánchez, Néstor. 1999. “**Surgimiento y evolución de la educación continua**”. Universidad Nacional Autónoma de México 1999.

**GARZA**, J.B. y J. Mendoza. 2009. “**La innovación organizacional en empresas mexicanas**”. Innovaciones de Negocios 6(1): 77 - 89, 2009. UANL, Impreso en México (ISSN 1665-9627). Pág. 1.

**GOMEZ** Ceja, Guillermo. “**Planeación y Organización de Empresas**”, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, 1994, Pág.191.

**GUERRA** Rodríguez, Diódoro. 1998. **“El modelo educativo de las IES para el nuevo milenio”**. En línea. Consultado el 12 de diciembre de 2016. Disponible en: resu.anu**ies**.mx/archives/revistas/Revista109\_S3A4ES.pdf. 8 pp.

**HARIDAT**, Nadira; Frank Flores; Adriana Gómez y July Torres. 2007. “**Modelos administrativos**”. En línea. Disponible en: unesr.blogspot.com/. Consultado el 25 de octubre de 2016. 14 pp.

**HERNÁNDEZ**, Jesús. 2013. “La universidad cercada; testimonio de un naugragio”. Editorial Anagrama, S.A. Primera edición. Barcelona Esp. 386 pp.

**HERNÁNDEZ** Rojas, Gerardo. 1997. “**Caracterización del paradigma sociocultural**”. En línea. Disponible en: [https://comenio.files.wordpress.com/2007/.../**paradigma**\_sociocultural.**pd**](https://comenio.files.wordpress.com/2007/.../paradigma_sociocultural.pd)**. Consultado el día 6 de diciembre de 2016.** Módulo Fundamentos del Desarrollo de la Tecnología Educativa (Bases Psicopedagógicas). Coordinador: Frida Díaz Barriga Arceo. México: Editado por ILCE- OEA 1997. 14 pp.

**HERNÁNDEZ**, Arturo. 2000. “**Innovación tecnológica y desarrollo humano**”. Revista Ingenierías. Universidad de Buenaventura, Cal. 5ª Edición. Enero-Junio. Pp. 153-170.

**INJUVE**. 2016. “¿Qué es el talento humano? Concepto de talento emprendedor”. En Línea. Disponible en: [www.injuve.es/sites/default/files/.../guia\_jovenes\_talento\_perfilemprendedor\_1.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/.../guia_jovenes_talento_perfilemprendedor_1.pdf). Consultado el día 30 de septiembre de 2016. Pág. 1.

**ISO**. 2005. “**Norma Internacional ISO 9000-2005**”. International Organization for Standardization. Suiza. 42 pp.

**ISO**. 2008. “**Norma Internacional ISO 9001-2008**”. International Organization for Standardization. Suiza. 42 pp.

**ISO**. 2011. “**Norma Internacional ISO 19011-2011**”. International Organization for Standardization. Suiza. 59 pp.

**LOZANO** Correa, Luz Janeth. “**El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales**”. Revista EAN, No 60 mayo – agosto, 2007: Pp. 147-164.

**MEJÍA** G., A., M. Jaramillo y M. Bravo. 2006. “**Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones**”. Revista Científica Guillermo de Ockham. Vol. 4. No. 1. Enero-Junio de 2006. 38 pp.

**METENS**, Leonardo. 1997. “**Competencia laboral, sistemas, surgimiento y modelos**”. Cinterfor – OTI. Montevideo. Pp. 1-50.

**MORENO** Briceño, Fidel y Elsy Godoy. 2012. “**El Talento Humano: un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones**”. En línea. Disponible en: [www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7%281%2957-67). Consultado el día 30 de septiembre de 2016. International Journal of Good Conscience. 7(1) 57-67. Abril 2012. ISSN 1870-557X. Pág. 57.

**MORENO**, María y Juan Martínez. 2003. “**Departamento de dirección de empresa**s”. Universidad de Valencia, España.

**NONAKA**, Ikugirón y Hirotaka Takeuchi. 2002. “**La organización creadora de conocimiento**”. Revista espacios, Vol. 23(3): 2002.

**OECD INSIGHTS**. 2007. “**Human capital: how what you know shapes your life**”. En línea. Disponible en: [https://www.oecd.org/insights/38435951.**pdf**](https://www.oecd.org/insights/38435951.pdf)**;** enisbn-92-64-029095 © oecd 2007 –. 7 pp.

**ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS**. 2015. “**Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015**”. En línea. Disponible en: [www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015\_spanish.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf) .Consultado el 12 de octubre de 2016. ONU. Nueva York. 72 pp.

**PALACIOS** Maldonado, Margarito. 2000. “**Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Procesos y Estrategias**”. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2000:15. 31-39.

**PÉREZ** López, Juan Antonio. “**Introducción a la dirección de empresa: organización humana**”. 2ª edición, Piura. Universidad de Piura, 1996. Pag. 36.

**RAEL**. 2014. “**Diccionario Español**”. En Línea. Disponible en: dle.rae.es/. Consultado el 11 de octubre de 2016. Asociación de Academias de la Lengua Española. 23ª edición.

**RRHH**. 2006. “**Análisis de puesto en la administración de recursos humano**s”. En línea. Disponible en: [www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html](http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html). Web de los Recursos Humanos y el Empleo. Consultado el 7 de octubre de 2016. Pág. 1.

**RUEDA**, Clara Inés. 2000. “El siglo de la gente”. Revista Gerente, No 33. Colombia. Enero de 2000.

**SÁENZ**, Jorge. 1997. “**El talento humano es la clave de la sinergia**”. Revista Económica Colombiana y Coyuntura Política No 263. Colombia. Febrero – Marzo, 1997.

**SANCHEZ** Medina, A. J.; A. Milán González y E. Hormiga Pérez. “**El concepto de capital humano y sus dimensiones**”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Col 13(2): 2007. Pp. 97-111.

**SALLENAVE**, Jean Paul. 1994. “**Gerencia integral**”. Editorial Norma. Colombia. 1994.

**SASTRE**, Miguel y Eva María Aguilar. “**Un modelo de acometividad empresarial basado en los recursos humanos**”. Universidad Complutense de Madrid. Revista Economía Industrial, No 332, año 2000, pp. 125-133.

**SCHELMENSON**, Aldo. 2002. “**La estrategia del talento; alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis**”. Primera Edición. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.

**SEP**. 2013. “**Programa Sectorial de Educación Superior**”. En línea. Disponible en: [www.sep.gob.mx/.../PROGRAMA\_SECTORIAL\_DE\_EDUCACION\_20](http://www.sep.gob.mx/.../PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_20)... Consultado el 7 de octubre de 2016. México. 117 pp.

**SEP**. 2015. “**Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el ejercicio fiscal 2016**”. Diario Oficial de la Federación. Acuerdo número 24/12/15. 31 DE DICIEMBRE DE 2015. México, D.F. 148 pp.

**SEP**. 2012. **“Guía para formular el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2012-2013”.** En línea. Disponible en: [www.unacar.mx/planeacion/datos/Guia\_PIFI\_2012-2013\_04MSU0238W.pdf](http://www.unacar.mx/planeacion/datos/Guia_PIFI_2012-2013_04MSU0238W.pdf). Consultado el 12 de diciembre de 2016. 214 pp.

**SGC UJED**. 2016. “**Sistema Integral de Gestión de Calidad**”. En línea. Disponible en: scalidad.ujed.mx. Consultado el 14 de octubre de 2016. Universidad Juárez del Estado de Durango. Durango, Dgo., México.

**TRIGLIA,** Adrián. 1988. “**Las 4 etapas del desarrollo cognitivo de Jean Piaget**”. En línea. Disponible en: [https://psicologiaymente.net/.../etapas-desarrollo-cognitivo-**jean**-**piaget**](https://psicologiaymente.net/.../etapas-desarrollo-cognitivo-jean-piaget)**. Consultado el 7 de diciembre de 2016.** Barcelona, Esp. 4 pp.

**UNESCO, UNICEF, Banco Mundial, UNFPA, PNUD, ONU Mujeres y ACNUR**.2016.“**Declaración de Incheon y Marco de Acción ODS 4 – Educación 2030**”. En línea. Disponible en: [Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco ... - unesdoc - Unesc](https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjMsbLutorWAhXlzlQKHSK4DKUQFggtMAE&url=http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656s.pdf&usg=AFQjCNF-D3XcfzLiHWNQgdGbuP-j3OZsMQ)**..** Consultado el día 3 de septiembre de 2017. República de Corea. 83 pp.