JUSTIFICACION

El Plan Nacional de Educación Superior reconoce que para el debido cumplimiento de las funciones básicas de las instituciones de Educación Superior —docencia— investigación y difusión de la cultura, es necesario implementar estrategias y sistemas de administración como apoyo al logro de objetivos, dentro de un marco integral y congruente con el desarrollo del país.

La administración de recursos humanos en las instituciones de educación superior del país, es, sin lugar a duda, soporte fundamental para el debido desarrollo de las funciones sustantivas de las instituciones, un medio para facilitar el alcance de los objetivos, metas y políticas de la organización.

En este contexto, se plantea la necesidad de abordar en forma objetiva y sistemática un análisis de las actividades que en materia de formación y capacitación desarrollan actualmente las universidades con el propósito fundamental de evaluar cuidadosamente y críticamente su participación en el proceso de la administración del recurso humano, que como se ha dicho en otras ocasiones, recientemente tiene como propósito fundamental orientar a las universidades en el camino de la búsqueda de la excelencia en la formación; en este sentido nuestra propuesta es coherente con los resultados y problemas que fueron detectados a través del diagnóstico que se presenta en el programa integral para el desarrollo de la educación superior. (PROIDES)

Los elementos que explican en parte el problema en materia de formación del personal administrativo de las instituciones de educación superior, son inumerables, basta señalar unos cuantos dentro de los que destacan: El escaso personal especializado en la administración de las instituciones de educación superior, inadecuada selección, contratación y capacitación del personal administrativo, reducido grado de compromiso y de identificación con la institución, bajos índices de productividad y eficiencia, ausentismo e interrupción de labores, falta de supervisión eficiente del trabajo. ([1])

Esta problemática contenida en dicho documento nos hace ver la gran urgencia de encontrar estrategias adecuadas que den solución a los problemas antes señalados.

Las instituciones de educación superior, aparte de velar por el cumplimiento de sus funciones básicas, es fundamental que se preocupen por el personal administrativo fortaleciendo su formación y actualización, para que tenga mejores niveles de preparación y un más alto grado de motivación y compromiso institucional para realizar eficientemente las tareas inherentes a un óptimo funcionamiento de las instituciones de educación superior.

Creemos entonces que la formación y desarrollo de recursos humanos en las instituciones de educación superior, constituye el punto determinante para concretar el compromiso universitario con el país.

La sociedad actual, en su devenir constante, impone una dinámica a la capacitación, enfocándola como un verdadero proceso permanente de desarrollo personal.

Por tal motivo, presentamos a su consideración esta propuesta referente al proceso de formación, en la cual, sin menospreciar el *enfoque tradicional* y *humanístico* nos centramos en un enfoque integrador que contribuya en los planes y programas de formación del trabajador universitario, a que el hombre aprenda a "ser", es decir, sea un hombre responsable — creativo — transformador y con capacidad de crítica en beneficio de su persona, de su institución y de su país.

([1]) Programa Integral para el desarrollo de la Educación Superior (Proides) aprobado por ANUIES en 1986.

ENFOQUE TRADICIONAL

5. **NORMATIVIDAD**
CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
LEY FEDERAL DEL TRABAJO

4. **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

CONOCIMIENTOS — HABILIDADES — DESTREZAS

3. **ACCIONES**

CURSOS

2. **CONCEPTO DE HOMBRE**

UTILITARISTA

PRAGMATISTA

1. **METAS**

APRENDER A HACER PRODUCCION

ENFOQUE TRADICIONAL

La finalidad de este perimer apartado es presentar una visión general acerca del enfoque de formación tradicional de manera que puedan quedar claros sus aspectos teóricos — su filosofía — valores y procedimientos que siguen respecto a la persona.

Creemos, ante todo, que cualquier enfoque de formación tiene al menos implícitamente un concepto acerca del ser humano, con base en la cual plantea determinados objetivos a conseguir, establece ciertos valores y utiliza determinados métodos y procedimientos para lograr dichos objetivos.

En su concepción de hombre, suponen que los trabajadores eran esencialmente instrumentos inertes, capaces sólo de ejecutar el trabajo y de recibir órdenes (1) y que actuaban motivados, exclusivamente, por el interés de la ganancia material y financiera, produciendo indivídualmente el máximo posible pero sin tomar en consideración otros factores motivacionales que también son importantes en la persona.

Su concepción de hombre fue mecanicista y su meta final es la producción industrial, olvidando que el hombre es el elemento esencial dentro de cualquier organización.

La filosofía implícita en la formación tradicional tiene una desconfianza básica en el ser humano.

Lo considera impulsivo, irracional, agresivo y destructivo, flojo y sin deseos de aprender, piensa, por lo tanto, que uno de los principales propósitos del proceso de formación, es enseñar un progresivo control de esos impulsos destructivos, (2), este tipo de formación está también fincada en el fenómeno de la desigualdad y desequilibrio social de cada trabajador, como que al percibirlos e imponerles el calificativo de pasivos buscaban adaptarlos al mundo en lugar de dejarlos transformar, por ésto, la organización se esforzaba por disciplinar y acallar la mentalidad del trabajador para no tener que transformar la situación psico-socio-cultural del mismo. (3)

Su preocupación básica fue aumentar la producción de la organización mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional.

De aquí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del operario, puesto que la función y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización.

En ese sentido, se trata de un enfoque de abajo hacia arriba.(4) Y de las partes (trabajadores y sus cargos) hacia el todo (la organización) predominaba la atención hacia el método de trabajo, hacia los movimientos necesarios a la ejecución de una tarea, hacia el tiempo determinado para la ejecución.

Esta teoría, elaborada por ingenieros buscaba una verdadera ingeniería de la organización dentro de una concepción práctica y pragmática.

Por ende, se le dio poca atención al elemento humano, llegando inclusive a concebirse a la organización como "un arreglo rígido y estático de piezas"(5) o sea, como una máquina: así como construimos una máquina, dentro de una serie de piezas y especificaciones, también construían una organización de acuerdo con su proyecto.

---

(1) James G. March y Hebert A. Simon - Teoría das organizacoes - Servicio de publicaciones 1966, Pág. 9

(2) Freire, P. La educación como práctica de la libertad Buenos Aires S. XXI Editoras, S.A. Pág. 79

(3) Ibidem.

(4) Beatriz M. de Sauza Wahrlich, Uma Analize das teorias de Organizacao, Río de Janeiro - Servicio de publicaciones Pág. 7

(5) Daniel Kats y Robert L. Kahan — Psicologia Social das organizacoes Sao Paulo - Edit. Atlas 1970 Pág. 92

Los períodos de descanso del trabajador fueron estudiados en términos de recuperación óptima de la fatiga fisiológica, los salarios y pagos de incentivos como fuentes de motivación; fueron concebidos en términos de un modelo "homo economicus", o sea que los trabajadores son influenciados profundamente por recompensas y sanciones salariales financieras(6).

La filosofía de la formación tradicional plantea entre sus valores y fines, conseguir: más producción — utilidad — poder — dinero y confort. Sin importar los medios para lograrlos.

Por la influencia de estos valores, entre otras cosas, la formación tradicional, le da mucho énfasis a la acumulación de conocimientos — habilidades y destrezas, en los trabajadores, sin preocuparse de que el trabajador desarrolle su sentido de responsabilidad — creatividad y criticidad para que estos conocimientos los aplique constructivamente y sobre todo, que aprenda a descubrir nuevas soluciones para los problemas.(7)

Finalmente, como pueden verse las hipótesis de la formación tradicional, están encaminadas, obviamente, a conseguir determinados resultados y objetivos:

Su orientación en la formación es que el trabajador pueda reproducir cierto material informativo (conocimientos), que tenga habilidad para realizar ciertas operaciones intelectuales, prescritas y que desarrolle en forma óptima sus destrezas(8) es decir, su orientación está encaminada a producir sujetos pasivos, conformistas, acríticos, dependientes, inseguros de sí mismos, etc., con grandes cantidades de información y que no son capaces de utilizarla en forma personal y socialmente constructiva.(9)

Es así como hemos presentado una visión general de lo que denominamos enfoque tradicional — en la cual la *meta* u objetivo final es lograr un máximo en el *área* de producción, enfoque totalmente utilitarista y pragmatista.

---

(6) Idem. - Ibidem.

(7) Moreno Salvador - La educación centrada en la persona. Edit. Manual Moderno - Pág. 3

(8) Roger C.R. Psicoterapia centrada en el cliente - Buenos Aires - Edit. Paidos - Pág. 332

(9) Ibidem.