

**Educador como tutor en el contexto empresarial***Educator as a tutor in the business context***Zulay Gisela Tovar Guevara**<https://orcid.org/0000-0003-1450-4069>

Facultad de Ciencias de la Educación.

Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

[ulaygitg@gmail.com](mailto:ulaygitg@gmail.com)**Resumen**

En un mundo globalizado la Educación Superior debe plantearse nuevos contextos de formación y actuación profesional, dado que el proceso de enseñanza-aprendizaje adquirido en la carrera de educación favorece el poder desenvolverse en otros ámbitos para gestionar los conocimientos obtenidos con que ha sido formado. El presente artículo tiene como finalidad socializar un estudio cuyo propósito fue mostrar la pertinencia del educador como tutor en el contexto empresarial para el fortalecimiento de competencias del trabajador e incremento de productividad organizacional. Apoyado en la teoría del Capital Humano, fue abordado desde el enfoque cualitativo, bajo el método fenomenológico. La recolección de información fue a través de la observación participativa, y entrevistas. El análisis de contenido permitió identificar categorías vinculadas al fenómeno, y la triangulación generar una interpretación sobre la praxis del educador como tutor empresarial en beneficio para el trabajador y la productividad organizacional.

**Palabras clave:** rol, tutor empresarial, educador, productividad.

**Abstract**

In a globalized world, Higher Education must consider new contexts of training and professional action, since the teaching-learning process acquired in the education career promotes the ability to operate in other areas to manage the knowledge obtained with which it has been trained. The purpose of this article is to socialize a study whose purpose was to show the relevance of the educator as a tutor in the business context for strengthening worker skills and increasing organizational productivity. Supported by human capital theory, it was approached from a qualitative approach, under the phenomenological method. The collection of information was through participatory observation, and interviews. Content analysis identified categories linked to the phenomenon, and triangulation generated an interpretation of the educator's practice as a business tutor for the benefit of the worker and organizational productivity.

**Keywords:** role, business tutor, educator, productivity.

**Recibido:** 26/08/2020**Enviado a árbitros:** 27/08/2020**Aprobado:** 07/12/2020

## **Introducción**

De acuerdo al proceso de formación universitaria, el perfil del egresado de la carrera educación permite el ejercicio como tutor empresarial, praxis que además de ser una necesidad social, se presenta como un reto; es asumir un campo laboral distinto a la visión clásica del aula o departamentos escolares. Tarea que compromete al profesional de la docencia a un cambio de paradigma, donde está implícito el rediseño de planes curriculares, entre otros aspectos de orden organizacional.

En este sentido, ya desde el año 2000 Espinosa al disertar sobre la educación superior en el siglo XXI, expresó que “El conocimiento de calidad, el conocimiento que tenga un valor agregado, se ha convertido en la base del aseguramiento del éxito en la competencia y de una integración beneficiosa para todos” (p.49). Idea que cobra sentido en el pensamiento de Espinoza-Munguía (2018), cuando a propósito de la vinculación universidad-entorno como desafío con la pertinencia social integral, opina que para esta nueva época la universidad debe enfrentar grandes retos con el fin de responder a las necesidades del entorno, no solo a nivel nacional, sino global.

Lo cual, implica una universidad vinculada estrecha y eficazmente con el espacio donde está ubicada, congruente con las aristas representativas del progreso; economía, productividad y trabajo. Además, de mantenerse a la vanguardia de la tecnológica para garantizar egresados capaces, tanto de hacer uso eficiente de las nuevas tecnologías de la información, como de generar conocimientos y productos.

Es decir, una universidad contextualizada y a la vez con la misión de formar un profesional capaz de adaptarse al vertiginoso avance organizacional propio de la globalización. Es importante hacer énfasis en la connotación del término globalización en el contexto de la

formación universitaria, lo cual implica una preparación integral, que contemple las distintas dimensiones del egresado, que vaya más allá de lo académico.

Como lo menciona la misma Espinosa-Munguía (ob. cit.), requiere la adopción de nuevas modalidades para generar y administrar programas enseñanza-aprendizaje, a fin de egresar un profesional con las habilidades y saberes requeridos "... para desenvolverse eficazmente en cualquier contexto de trabajo y de desarrollo profesional, además de interconectar de manera efectiva las diferentes ramas del conocimiento" (p. 3).

Esto, considerando los cambios organizacionales que han venido generando a través del tiempo las nuevas tendencias en el mundo empresarial. De allí, la administración empresarial actual requiera la aceptación del individuo, que el sujeto se reconozca y reconozca a los demás como seres afines, donde el poder saber dirigir tenga cabida. Un sujeto a modo de capital humano indispensable; esto es determinante para darle un lugar protagónico al desarrollo teórico-práctico de las ciencias humanas en el campo empresarial.

Desde esta perspectiva, emerge la idea de un abordaje investigativo centrado en la vinculación educador-tutoría empresarial. Por lo que el presente estudio surgió de la experiencia personal de la autora, cuyo compromiso y participación con el ámbito empresarial privado ha permitido el desempeño como tutora empresarial; apoyo al departamento de relaciones humanas. Demostrando así, la posibilidad de que un licenciado en educación desempeñe dicha función de manera exitosa, dado los aprendizajes adquiridos en la formación profesional.

Esta experiencia en el ámbito empresarial, permite confirmar que un profesional de la educación posee competencias y está capacitado para optar por otros ambientes de trabajo, tener un desempeño adecuado, para así desde la praxis aportar conocimientos que permitan mejorar y mantener la motivación del personal bajo su cargo, de acuerdo con los requerimientos

organizacionales. Además de desarrollar sentido de pertenencia y un compromiso intrínseco, aspecto positivo para el campo empresarial, ya que guarda una estrecha relación con la productividad.

El tutor se entiende como una figura de apoyo en la resolución de diversos problemas que pueden aquejar al trabajador y afectar su trabajo. Lo cual implica, estar informado, actualizado en las competencias exigidas, definir las necesidades futuras, elaborar planes y acciones para cubrir necesidades y carencias de los trabajadores. De manera tal, el conocimiento gestionado por un Licenciado en Educación es factible porque su formación profesional lo dota de habilidades, destrezas, actitudes y valores requeridos aplicables a este ambiente laboral.

Desempeñarse como tutor en una empresa exige competencias para estar en el momento que lo precisa el trabajador, no solo, en algunos aspectos laborales, sino en aspectos psicológicos, académicos y familiares. Estar presente, significa accionar cuando se requiere de un acompañamiento, ser efectivos y afectivos en el trato. Estas acciones, contribuyen a que el trabajador adquiera una buena percepción de su tutor y le reporta niveles de motivación para el trabajo, lo cual evidentemente influye en su productividad.

En este sentido, la práctica de habilidades comunicativas como escuchar atentamente al otro, a los tutorados, expresarles acompañamiento en sus necesidades, responder inquietudes, dudas; a fin de que no interfieran en su tarea cotidiana, son acciones que evitan baja motivación o perturbación de su autoestima laboral.

Muchos trabajadores manifiestan de manera conductual desmotivación, inseguridad, que no son expresadas verbalmente. Sin embargo, el tutor en la figura de un educador, puede captarlas a través de las actitudes y comportamientos, ya que está en capacidad de realizar observaciones detalladas, entablar conversaciones.

Además, actuar utilizando estrategias apropiadas tales como el diálogo socrático, la conversación espontánea para abordar al trabajador a fin de lograr la expresividad de alguna necesidad sentida, bien sea personal, laboral o familiar.

De esta manera acompañarlo, escucharlo, apoyarlo; tomarlo en cuenta de forma integral. Basada en esta experiencia, la cual representa un aval y otro horizonte laboral en funciones de apoyo y acompañamiento, se puede afirmar que las competencias del Licenciado en Educación engranan para ejercer ese cargo en cualquier empresa privada y lograr el objetivo principal del mismo, con efectos positivos en el comportamiento del capital humano y la productividad.

En este orden discursivo, en el mundo contemporáneo, las empresas han tenido que plantearse nuevos enfoques a fin de lograr mayor productividad de su personal, entre los que resalta la formación del trabajador, que se identifiquen con el logro de metas personales, profesionales y laborales, la concientización como ser humano, asumiendo su historia para convertirse en un ser productivo por medio de la tarea que realiza.

Además de aceptar normas, límites psicológicos que sirvan de motivo e incentivo en el logro de sus metas de realización personal y laboral, y las comunicaciones en dichos procesos formativos.

### **Propósito**

Comprender la pertinencia del educador como tutor en el contexto empresarial dirigido al fortalecimiento de competencias del trabajador e incremento de productividad organizacional.

### **Directrices**

1. Explorar la percepción de los trabajadores sobre su experiencia en el entorno laboral
2. Indagar sobre las acciones de acompañamiento del tutor para lograr el desarrollo de competencias de tutorados en la empresa y el incremento de la productividad

3. Generar una interpretación sobre la praxis del educador como tutor empresarial en beneficio para el trabajador y la productividad y su incidencia en la productividad.

### **Sistematización del conocimiento: un recurso para elevar el nivel de eficiencia**

La sistematización del conocimiento es un valioso recurso relacionado con el estudio en estas organizaciones. Desde el discurso de cada sujeto, se hizo una revisión, clasificación, jerarquización y análisis de las experiencias e historias personales y laborales (entrevista estructurada y semi estructurada) dirigidas a dar respuestas a las siguientes interrogantes: *¿Cuáles son los conceptos del sujeto trabajador utilizados para entender las organizaciones?, ¿Cómo puede cambiar la concepción del Educador en su rol en un aula, a un tipo de educador, tutor empresarial?, ¿Cómo se han usado los conocimientos de la formación de un educador, como herramientas y argumentos en un trabajador y su productividad? ¿El educador en su Rol de Tutor en una Empresa, puede por medio de sus trabajadores, hacerla más productiva?*

Estas inquietudes formaron parte de un trabajo orientado hacia un abordaje cualitativo, en que se toman las acciones como una vía para interpretar significados emergentes en el contexto socio-laboral. Esto, considerando que "Las circunstancias históricas explican nuestro carácter en la medida que nuestro carácter también las explica a ellas [...] En realidad, no hay causas y efectos, sino un complejo de reacciones y tendencias que se penetran mutuamente" (Paz, 2006. pp. 208-210); pensamiento que mantiene vigencia para las ciencias humanas.

### **Elementos teórico-conceptuales**

#### **Teoría del capital humano y gestión del conocimiento**

De acuerdo a lo anteriormente planteado, hablar de capital humano representa un tópico con perspectiva histórica, ya desde el año 1999, el Banco Mundial en su informe sobre el

desarrollo mundial en el umbral del siglo XXI, expresan que desde la década de los años setenta, habían empezado a destacarse los efectos de la educación: tecnología, investigación científica, desarrollo tecnológico, cultura, políticas públicas, comercio internacional. Considerando que el crecimiento económico es un proceso que se vincula estrechamente con la calidad de la mano de obra o trabajo capacitado.

Además, partiendo de la premisa que “El capital humano tiene que ver con la calidad de la fuerza de trabajo, siendo uno de los factores que determina el crecimiento económico y desempeña un papel importante” (ob. cit., p.34), por tanto, lo es para la productividad. Sostiene que cada trabajador más capacitado es más productivo inicialmente, y atrae como inercia, el deseo de la especialización de quienes le rodean elevando la productividad y la calidad de la misma en conjunto, ya que la educación en general, induce a la especialización.

Desde esta perspectiva, el trabajo capacitado crea una infraestructura productiva nacional que impulsa la producción autónoma y la inserción en el mercado. Esta teoría destaca la creación de las ideas. Al respecto Garrido (2007), afirma que el capital humano eleva el crecimiento de las empresas por el trabajo humano educado que los trabajadores más capacitados no sólo serán más productivos en sus tareas, sino que al actuar de modo sinérgico con el resto de sus compañeros elevan la productividad global de las empresas y de la economía en su conjunto.

Para el contexto de este estudio, el capital humano es definido como una forma de valorar la mano de obra con la que cuenta la empresa u organización, pero también para el país. A partir de lo anterior, Pérez y Castillo (2016) aluden “que la inversión en capital humano, definida por Becker (1964), garantiza aumentos en la productividad de los individuos a partir de aumentos en su stock de conocimientos” (p. 655). Es el recurso básico y preciado para generar crecimiento económico en consonancia con incrementos productividad y eficiencia.

Además del capital humano, este estudio tuvo una orientación en la gestión del conocimiento, es decir; en la formación del talento humano considerado un enfoque en la gestión empresarial donde los empresarios reconocen la importancia del conocimiento con el objeto de lograr y mantener ventajas competitivas en la organización. Por su parte el tutor empresarial sabe que el capital humano es crucial al momento de mejorar la productividad y por ello encauza competencias profesionales y técnicas hacia acciones destinadas a tal fin, “de ser muy prácticos, tener paciencia para aquello que otros no consideran relevante y valoran mucho los aspectos comunicativos, dotados de facilidad para aprender a partir de la experiencia” (Díaz, 2016, p.32).

La realidad laboral en las empresas demanda de la figura de un tutor, capaz de sobresalir en su desempeño a través de nuevas vías y procedimientos, que le permitan interactuar con el colaborador o el trabajador, por ello es necesario una actitud creativa e innovadora, alta capacidad de dar respuestas de forma rápida, acertada y concreta, que logren estimular la autoconfianza y alcanzar la autorregulación en sus tutorados, que den como resultado un incremento sostenido de sus éxitos (Tolozano, Lara e Illescas, 2016).

Pedrero-García, Moreno-Fernández y Moreno-Crespo (2017), en cuanto a la mentalidad del profesorado consideran que: “debe cambiar respecto a las competencias cognitivas y culturales de las personas, así como los sistemas de enseñanza y aprendizaje en el aula, modificando entre otros el currículum, la organización escolar, y las orientaciones profesionales” (p.48). Asimismo, estos autores expresan que: “existen cualidades que en la tutoría empresarial reviste una singular particularidad, se trata del tutor como profesor de profesores; es por ello que, en las instituciones encargadas de la formación docente, deben prestar una atención a esta figura” (p.48). Pues tienen el encargo social de formar profesionales para la productividad de una economía nacional e internacional.



## **Tutor empresarial**

De acuerdo a la Fundación Bertelsmann (2015), es una figura de reputación valorada por el ecosistema empresarial por su aporte, tanto para el progreso social, como para la empresa, por lo que representa un valor añadido. Es quien se encarga dentro de la empresa de que el trabajador aprendiz adquiera los conocimientos requeridos para incorporarse y desenvolverse efectivamente en el tejido productivo empresarial, que alcance las competencias elementales para un eficaz desempeño laboral.

En países europeos como en España, el tutor empresarial es una figura que existe desde hace muchos años en el contexto de estudios profesionales, y que se ha venido encargando de la formación en centros de trabajo, y ahora se le ha conferido un nuevo ingrediente que va más allá de su concepción tradicional; su incorporación a la dimensión productividad. Así deja de ser un actor más del reparto para convertirse en un protagonista de renombre (ob. cit.).

A tal efecto, quien ocupa esta tarea debe estar en capacidad de brindar recomendaciones apropiadas y prestar el servicio de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Esta figura tiene un alto nivel de responsabilidad en el éxito y la productividad de la empresa dado que su actuación profesional se asemeja a la de un mentor que guía a los trabajadores o los aprendices durante todo el proceso de aprendizaje. Además, coordina con el departamento de recursos humanos sus labores en la empresa. En este sentido, se puede afirmar que la preparación pedagógica, didáctica, psicológica y humanista del Licenciado en Educación lo hacen competente para ejercer una influencia positiva e importante desde su rol de tutor empresarial. Así lo demuestra la experiencia vivida por la autora en este contexto, la cual le permite definir afirmar que el tutor empresarial es esa figura de apoyo para la resolución de diversos problemas que puedan aquejar al trabajador y afectar su efectividad laboral.

## **El educador como tutor empresarial en la productividad**

Este estudio, es el resultado de un esfuerzo personal sobre un colectivo y el reflejo de la experiencia y conocimientos recogidos a lo largo de tres años de escucha de un educador en el rol de tutor, de los colaboradores en los diferentes niveles de la organización y en los distintos departamentos de la empresa. La productividad de ésta, indica el grado de utilidad de sus recursos, de los insumos de entrada.

Es decir, al aumentar la productividad, mejora el rendimiento de la empresa y, por lo tanto, las ganancias. En este orden discursivo, la Organización Internacional del Trabajo (2016), en su programa Mejore Su Negocio (MENSUN) para empresarios con negocios establecidos y emprendedores, considera la productividad como el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios. Es por ello, que el tutor de una empresa logra que sean las personas que trabajan en ella, el factor decisivo en crear una ventaja competitiva a largo plazo. El tutor, puede despertar el interés apoyado en su formación, desde una escucha activa, realizar preguntas y lograr descubrir aspectos que estaban latentes u ocultos en la mente del trabajador y se haga consciente de sus conocimientos para aplicarlos en su beneficio, familiar y empresarial, internalizando el valor de su trabajo como medio de realización y proyección de vida. La experiencia indica, que la empresa para tener éxito, debe tener personal que se sienta motivado por su trabajo.

Esto, considerando la productividad como una medida del grado en el que se ponen a buen uso sus recursos, incluyendo su recurso humano, tal como lo indica la antes mencionada; elemento relevante para la productividad y la rentabilidad de la empresa. Los empleados competentes con una actitud proactiva y hacia el logro de metas, son un factor decisivo en el aumento de la competitividad de la empresa.

En lo esencial, el crecimiento de una empresa depende principalmente de las personas que en ella trabajan. Si se les hace consciente de sus competencias generales y técnicas, del valor de su historia y es asumida como un valor agregado a su personalidad, esto las hace capaz de visualizarse y proyectarse a corto, mediano y largo plazo, convirtiéndose en seres más productivos. En consecuencia, la productividad laboral aumenta, la empresa seguirá creciendo y siendo rentable.

### **El educador en funciones de tutoría empresarial**

El educador, es un profesional calificado que puede ejercer en la figura de tutor en una empresa, es un trabajador apto para diseñar y ejecutar diferentes programas que se adapten a las necesidades de una empresa o grupo de éstas, y así lograr resultados con incidencia en el aumento de la Productividad. Caballero y Lozano (2016), en el Manual de Tutores de Empresa señalan, “el tutor debe tener un perfil mixto, ser capaz de ser un maestro (educador) así como seguir siendo un empleado activo. Preparación y experiencia incluso una palanca pedagógica.” (p.18).

Dentro de este escenario, se atiende e incentiva el trabajo en equipo y dar a sus trabajadores la oportunidad de ser parte del grupo empresarial. Proporcionar retroalimentación diaria y evaluar periódicamente el desempeño de los trabajadores, es una actividad positiva evidenciada en la práctica para valorar la relación entre el desempeño y la retribución; como mérito de la productividad personal. La idea de esta experiencia proporcionó capacitación en el servicio, y así asegurarse de que los trabajadores rindan al máximo de sus competencias.

Las habilidades de observación del comportamiento de los tutores es una estrategia importante a la hora de proporcionar capacitación adicional a medida que el negocio se desarrolle y se requiera nuevas competencias. Para lograr el aumento de la productividad en

Consortios de Empresas, el tutor-educador pone en práctica sus competencias y conocimientos profesionales, asumiendo desde su praxis un rol destacado al momento de elegir a las personas adecuadas para acceder a una función específica, pues posee habilidades que despiertan vocaciones futuras a través de un programa específico; diseñado a tal fin.

Cuando los trabajadores no sepan cómo hacer el trabajo correctamente, es necesario proporcionar acompañamiento profesional (coaching). Esto se realiza como parte del objetivo de su función, a fin de proporcionar a los trabajadores las competencias necesarias para desempeñarse mejor en sus puestos. El desarrollo profesional de los empleados es crucial si se quiere mejorar la productividad e incluye; asignar a los trabajadores diferentes tareas por un corto período de tiempo, a fin de expandir sus competencias y cualificaciones. Práctica que permite el ascenso de los trabajadores dentro de una misma empresa, en lugar de verse en la necesidad de contratar externos.

Lo planteado anteriormente, permite inferir la relevancia del rol del tutor empresarial, de los atributos que le caracterizan, los cuales pueden ser develados a través de las vivencias dentro del propio ámbito organizacional; motivación del personal a su cargo e incremento de la productividad. Lo cual muestra que el tutor en una empresa, además de ser una figura clave, es un rol que puede desempeñar el profesional de la educación, dado que posee herramientas para; saber ser, saber hacer, saber transmitir, crear conciencia en cada uno de los trabajadores acerca del importante papel que desempeñan en el proceso de productividad empresarial.

### **Funciones del tutor empresarial**

En relación a lo anteriormente planteado, Caballero y Lozano (ob. cit.) expresan que el tutor “siendo una pieza clave dentro de cualquier organización, tiene como responsabilidad, dar una asesoría adecuada, integral y oportuna al consultante o quien esté bajo sus funciones de

tutoría, considerando la Cultura Organizacional” (p. 38). De manera tal, si se desea integrar y formar a los empleados, el tutor en coordinación con el departamento de Recursos Humanos, participa en la creación de herramientas para mejorar dicha integración y formación.

Así como, la creación y aplicación de estrategias de diagnóstico y de evaluación que monitoreen las competencias conductuales del individuo en una situación, que simula, las tareas o situaciones con las que el candidato se puede encontrar en la empresa. Igualmente discurre las competencias generales y técnicas requeridas para un puesto de trabajo y considerar los casos particulares de ascenso, o desvinculación del cargo. Es una figura de buen comunicador que promueve la proactividad en los empleados y conoce, no sólo sus expectativas sino sus necesidades de conciliación, y así ayudar a mejorar estos aspectos.

### **Formación del educador y su vínculo con la productividad**

Las relaciones entre la formación de un educador y las empresas se insertan en el marco más amplio de las vinculaciones generales entre el sistema educativo y el mundo productivo, y sus respectivas funciones sociales. No sólo se contribuye al desarrollo socio-productivo sino también a la igualdad de oportunidades de los trabajadores. Asimismo, para las empresas la relación con un Educador-Tutor, se vincula a su función social de promover el desarrollo de su comunidad y de contribuir a la mejora en la formación de recursos humanos de calidad. De allí, quién ejerce como tutor empresarial debe tener un perfil vocacional pedagógico, formación y experiencia adecuada o suficiente.

En América Latina, a pesar de que se ha ido extendiendo un consenso acerca de las potencialidades de estas vinculaciones, todavía son muchos los desafíos y condiciones a generar para consolidarlas. Entre ellos, superar la desconfianza mutua forjada porque se trata de dos instituciones con finalidades, objetivos, formas de gestión y culturas muy distintas. Además

fortalecer los marcos normativos adecuados con el objetivo de organizar los vínculos y garantizar procesos de aprendizaje relevantes relacionados con competencias exigidas por las empresas.

Por otro lado, la actividad económica de la empresa tiene lugar en un entorno complejo dinámico y globalizado. Por ello, los requisitos para los profesionales no solo son en términos de cualificaciones, sino en los que respecta a sus competencias transversales como la independencia, el sentido de responsabilidad, la flexibilidad y la iniciativa con el objetivo de aprendizaje permanente, pues representan un reto importante que pueden ser logradas por medio de la ejecución del rol del educador y su influencia como tutor en la productividad laboral.

### **Papel del capital humano**

El capital humano representa los recursos que tiene una empresa. Es la suma de conocimientos, habilidades y capacidades de las personas que forman parte de la organización y que laboran con el fin de lograr los objetivos de la empresa. El tutor sabe que, a medida que el trabajador incrementa sus conocimientos crecerá su potencial. Por ello, es importante observar las actitudes hacia el trabajo ya que, toda conducta se puede modificar utilizando herramientas psicológicas, pedagógicas y didácticas entre otras con que cuenta el profesional de la educación que ejerce funciones de acompañamiento o tutoría en la empresa.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2012) tiene la misión de diseñar políticas para una vida mejor y el objetivo promover la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar de todas las personas. Además, señala que el capital humano es definido como el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que usan para producir buenos servicios o ideas en el mercado o fuera de él. La definición gira en torno a focalizar dos objetivos: 1.- La capacidad productiva organizada desde el conocimiento.

2.- La utilidad del mejoramiento de los métodos a fin de evaluar la capacidad productiva del capital humano.

Se percibe que el conocimiento se ha incrementado en los trabajadores, formando cada vez más, una importante proporción en el componente productivo. Por tal motivo, se insiste en la importancia de reconocer el conocimiento como elemento importante del capital humano. La teoría del Capital Humano de Becker (1964), es un intento por descubrir los elementos o características que expresen los vínculos entre éste y el capital físico y poder así definir hasta qué punto, y en qué proporción, el capital humano se vincula e influye en el proceso productivo y su rentabilidad.

Considera que, sobre la base del conocimiento de estos elementos, y sus características; se podría formular un modelo más o menos cercano a los conocimientos, capacidades y habilidades propias que surgen por el proceso educativo y que son requeridos para cada trabajo de la esfera productiva. No obstante, es necesario un análisis cuidadoso de la teoría del capital humano para evitar tratar al individuo como mera herramienta del crecimiento económico, no olvidando la consideración clásica de la educación que aboga por el desarrollo armónico de las capacidades individuales con el objeto de lograr la resolución de las necesidades sociales.

El beneficio individual y de la sociedad son dos factores de finalidad en la educación, constituyen un criterio que persigue el equilibrio entre la cantidad y la calidad. Por consiguiente, dicha teoría tendría que considerar y agregar aspectos externos a la educación que también juegan un papel importante en la formación de una persona con calidad humana. Especialmente, si en la relación que se da entre conocimiento y éxito económico se piensa desde el punto de vista funcional, se valorará solo el papel del conocimiento, omitiendo elementos estructurales como sentimiento, valores y emociones individuales (Garrido, 2007).

---

## Recorrido metodológico

Considerando el fenómeno a investigar, el mismo fue abordado desde la modalidad cualitativa, esta busca identificar la naturaleza profunda del mundo real, así como su dinamismo, aquel que da razón plena de todo comportamiento y manifestación. Su objeto de estudio siempre será la nueva realidad emergente de la interacción como el elemento que da sentido a todo proceso investigativo, ya que la esencia y los significados son aspectos inherentes a las acciones humanas (Martínez, 2004). En este sentido, todos los escenarios, grupo y personas pueden ser investigados desde esta perspectiva, de allí su pertinencia para abordar el desempeño del educador como tutor en el contexto empresarial.

El desarrollo de la acción investigativa fue a través del método fenomenológico, considerando que este busca “Comprender realidades cuya naturaleza y estructura dependen de las personas que la viven y experimentan” (ob. cit., p. 68). Es decir, da apertura al estudio de los fenómenos desde las vivencias de los actores participante; permite explorar hasta encontrar lo propuesto. Al respecto De Caires (1999), afirma “Hallar lo esencial del fenómeno facilitará el no atascarse en lo particular del caso o casos, sino, descubrir la naturaleza y el sentido universal que encierra” (Capítulo I, párr.5).

Lo cual, se corresponde con el desarrollo de este estudio donde se pretendió la proximidad a la realidad antes planteada a fin de explorar e interpretar el comportamiento de los tutorados a partir de los significados que ellos mismos les dieran a su propio comportamiento y experiencia vivida dentro de la empresa, haciendo énfasis en la convivencia con el tutor. Es decir, considerando el desenvolvimiento en la praxis de este último.

Para el abordaje investigativo se tomó en cuenta como *Informantes clave* un grupo conformado por diez sujetos seleccionados de manera intencional de los tutorados quienes



participaron en las entrevistas y acompañamiento tutorial aportando información pertinente al propósito establecido. Fue un proceso que se llevó a cabo durante varios lapsos de tiempo, entre los años 2013 y 2016, con la finalidad de verificar, si tanto la praxis del educador como tutor empresarial, y la percepción de los tutorados se mantenían en el tiempo, considerando además el factor productividad de la empresa.

Hecho que se corresponde con los *criterios de evaluación de la investigación cualitativa*, de los pioneros Guba y Lincoln (1990); *credibilidad/autenticidad*, la cual implica poder evaluar si el conocimiento construido por el investigador está fundamentado en construcciones de sentido propio de los actores participantes. *seguridad/auditabilidad*, verifica que de alguna manera se siguieron los procedimientos pautados para recabar la información. *Confirmabilidad*, plantea la posibilidad que otro investigador confirme si los hallazgos poseen concordancia con la información compilada, pudiendo consultar de igual manera con los actores participantes.

En cuanto a la *Recolección de información*, fue un proceso de indagación inductivo, ya que hubo interacción investigador-participante. La misma fue recolectada mediante la observación participativa, entrevistas abiertas y semi estructuradas, donde la figura del tutor representada por un educador fue el eje que dio apertura a la emergencia de elementos significativos sobre su desempeño en pro del desarrollo de competencias del trabajador y el incremento de la productividad empresarial; reflejándose de esta manera la experiencia del educador como tutor empresarial.

### **Análisis e interpretación de la información**

Una vez recolectada la información de acuerdo al propósito propuesto, se procedió al empleo de la técnica de *análisis de contenido* para identificar las *categorías* vinculadas a la percepción de la praxis del educador como tutor empresarial en relación al desarrollo de

competencias de los tutorados e incremento de la productividad empresarial, entendidas éstas como "... conceptos derivados de los datos, que representan fenómenos" (Strauss y Corbin, 2002, p. 124). Este proceso de categorización permitió desarrollar al unísono el agrupamiento de conceptos y de establecer posibles relaciones entre estos, en cuanto al fenómeno abordado.

Considerando la holgura de tiempo para el abordaje investigativo, el proceso de categorización se mantuvo en confrontación permanente hasta llegar a la saturación de las categorías. Entendido esto como "... el fenómeno por el cual luego de cierto número de entrevistas..., el investigador o el equipo tiene la impresión de no aprender nada nuevo, al menos en lo que concierne al objeto sociológico de la entrevista..." (Bertaux, 1999, p. 9).

Desde las vivencias de los tutorados se develaron las siguientes categorías que facilitaron la identificación de temas y conceptos para la interpretación de los datos en el contexto de origen: responsabilidad, capacidad de respuesta, organización en las tareas, motivación hacia el aprendizaje, apertura al aprendizaje teórico y aplicabilidad de lo teórico a lo práctico. Estas fueron analizadas y organizadas para facilitar la interpretación del significado de los datos emergentes en relación al propósito investigativo.

Posteriormente, hubo un proceso de triangulación, entendido desde la perspectiva de Taylor y Bogdan (1992), como un procedimiento idóneo para proteger al investigador de sus tendencias al confrontar y someter a un control recíproco las narrativas o relatos de los distintos informantes involucrados en la acción investigativa. Esto permitió ir contrastando y relacionando la información emergente de la categorización con los elementos teórico-conceptuales que sirvieron de apoyo al estudio, hasta obtener una configuración lógica sobre el fenómeno abordado. En este caso la realidad el educador como tutor empresarial y su praxis en pro del desarrollo personal del trabajador y de la productividad organizacional.

Metodología que facilitó la trayectoria para lograr el propósito investigativo ya que todo proceso de abordaje cualitativo permite ver a la gente en el complejo mundo, desde el punto de vista que las mismas personas lo viven (ob. cit.). Esto permitió desarrollar una descripción interpretativa, para finalmente mostrar la pertinencia de este profesional en el contexto empresarial, su capacidad, no solo en pro del desarrollo personal integral, sino también del bienestar organizacional, centrando su atención en la productividad de la misma; lo cual constituyó el propósito de esta investigación.

### **Consideraciones finales**

Lo anteriormente planteado muestra la evidencia de que para este proceso investigativo, la observación participativa y las entrevistas, tanto abiertas como semiestructuradas conformaron la estrategia central para indagar sobre el sujeto construido a partir de significados emergentes de lo vivido. Elementos imperceptibles cuando se intenta comprender solamente como una cosa que se gobierna, y que puede ser fácilmente intercambiable.

En este sentido, se logró percibir la visión de un educador en el rol de tutor empresarial, y no la de otro profesional; desde la significación y subjetividad de los actores involucrados en su praxis, a través de un abordaje investigativo que dio apertura para mirar al sujeto desde su complejidad.

Por consiguiente, el perfil profesional de un educador se sintoniza con tales responsabilidades, tiene implícitas las competencias para desempeñar tareas propias del tutor empresarial, como gestionar el autodescubrimiento y desarrollo personal del trabajador. De esta manera se visibiliza y reconoce el significado de ser humano que trabaja dentro de un colectivo, evitando niveles de exclusión, pasando a considerar al tutorado como un trabajador reconocido a través de la institucionalidad y de los discursos organizacionales.

Además, el tutor-educador hace partícipe al tutorado de la información más relevante de la empresa, de manera tal que se sienta integrado, seguro y comprometido. Para lograr esto, los tutores tomaron en cuenta, el historial de vida de cada uno de sus tutorados, así como sus intereses, fortalezas y debilidades en su rol de trabajadores y los rasgos más significativos de su personalidad.

Asimismo, se procedió al acompañamiento de todos los tutorados a que se integren en el grupo correspondiente al área de trabajo procurando su adaptación a las dinámicas del mismo. Orientando los procesos de aprendizaje y la toma de decisiones; de manera individual o grupal. En el caso de trabajadores con discapacidades, el tutor también participó de manera directa para obtener los resultados esperados. Realizó trabajos en el desarrollo personal y organizacional, en la adquisición de valores sociales y su buena convivencia en el centro empresarial fomentando la participación en actividades programadas por la Empresa

En cuanto al efectividad de las acciones del tutor empresarial en la productividad, se pudo inferir que el personal es más productivo al sentirse motivado por tener sus necesidades satisfechas. Dentro de las cuales están el tener ingreso económico que le permita holgura para su manutención y la de su familia, contar con estabilidad laboral y un lugar de trabajo seguro, sentirse parte de un grupo y trabajar juntos, la asignación de responsabilidades y ser recompensado por su buen desempeño y la cuarta, es la de que se les asigne responsabilidad y ser recompensados por un buen trabajo, además tener oportunidad de desarrollarse y crecer en sus puestos de trabajo.

De allí, la relevancia de que en el contexto organizacional se tome en cuenta tanto la motivación como las necesidades de los trabajadores, ya que productividad personal y empresarial van de la mano. Lo cual le da sentido al requerimiento de un profesional cuya praxis

logre descubrir, despertar, sostener e incentivar comportamientos individuales, a tal punto, que impacten en el colectivo, teniendo como visión la productividad.

El proceso exploratorio e interpretativo de este estudio da cuenta de la actuación del tutor-educador en una empresa privada desvelando sus competencias profesionales, personales, humanas y técnicas. La práctica e inserción en un contexto laboral distinto al aula de clase promueve actitudes hacia el cambio y transformación del entorno y las relaciones laborales incidiendo en su desempeño.

Se descubren competencias y capacidades individuales relacionadas con la gestión de conocimientos adquiridos exteriorizados en su praxis en este contexto laboral. Este cambio de escenario amplía el campo para su desempeño laboral, favorece el desarrollo personal y profesional al poner en acción las competencias entendidas como formas de adquirir, usar, desarrollar y compartir, conocimiento, habilidades y experiencia.

El educador en el rol de tutor empresarial es un recurso humano competente para gestionar sus conocimientos al saber emplear las competencias clave que permitan lograr satisfacción laboral, interactuar con los tutorados, detectar necesidades, proporcionarles mayor satisfacción y en consecuencia incidir positivamente en la productividad. Se considera positivo el impacto de las acciones al reconocer su valor, puesto que “El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución” (Montoya y Boyero, 2016, p. 1).

De hecho, la tutoría apunta a proteger, mantener y compartir el conocimiento en la empresa. El objetivo es, por ejemplo, permitir que una organización no sufra por la partida de un empleado particularmente calificado, ya que su método de trabajo habrá sido compartido o guardado ante, así la organización conservará sus habilidades y conocimientos. De allí, la

importancia de tener personas claves que ayuden dentro de la organización a guiar al talento adquirido, y la pertinencia del educador como tutor en el contexto empresarial para el fortalecimiento de competencias del trabajador e incremento de productividad organizacional; eje central de este proceso investigativo.

## Referencias

Banco Mundial. (1999). *En el umbral del Siglo XXI. Informe sobre el desarrollo mundial, 1999-2000*. Ediciones Mundi-Prensa.

Becker, G. (1964). *El Capital Humano*. Editorial Alianza.

Bertaux, D. (1999). *El enfoque biográfico: Su validez metodológica, sus potencialidades*. (Universidad de Costa Rica, Trad.) Propositiones 29. Consultado el 13 de noviembre de 2012. <http://preval.org/files/14BERTAU.pdf>

Caballero, M. Lozano, P. (2016). *Manual de tutores de empresa en la F P Dual*. Fundación Bertelsmann.

De Caires, E. (1999). *El plano ético del orientador (estructura de una ética)*. [Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela]. Repositorio institucional UC. <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/educacion/edecair/>

Díaz, A. (2016). *La formación del profesor tutor: ¿una labor necesaria?* [Ponencia]. X Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria. Educar para transformar, Universidad Europea, Madrid, España.

Espinosa, E. (2000). *Educación superior en el siglo XXI*. Anuiés.

Espinosa-Manguía, M. (2018). *Tendencias recientes de la vinculación universitaria con el entorno*. Desafíos relacionados con una pertinencia social integral. Revista

- iberoamericana de educación superior. XI (26), 110-129.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/2991/299158444006/299158444006.pdf>
- Fundación Bertelsmann. (2015). *Formación, juventud y empleo. Tutor de empresa*.  
[https://www.fundacionbertelsmann.org/fileadmin/files/Fundacion/Publicaciones/95\\_Monografico\\_El\\_Tutor\\_de\\_Empresa.pdf?](https://www.fundacionbertelsmann.org/fileadmin/files/Fundacion/Publicaciones/95_Monografico_El_Tutor_de_Empresa.pdf?)
- Garrido, C. (2007). *La educación desde la teoría del capital humano y el otro*. *Educere* 11(36), 73-80  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_isoref&pid=S1316-49102007000100010&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1316-49102007000100010&lng=es&tlng=es)
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1990). *Fourth generation evaluation* (2a ed.). Sage.
- OCDE. (2012). *Estudios económicos de la OCDE*.
- Organización internacional del trabajo. (2016). *Mejore su negocio. El recurso humano y la productividad*. Publicaciones de la OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)
- Paz, O. (2006). *El Laberinto de la Soledad*. Fondo de Cultura Económica.
- Pérez, I. y Castillo, J. (2016). *Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud*. *Economía, Sociedad y Territorio*, XVI (52), 651-673. [www.scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx)
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. *Revista científica "Visión de Futuro"* 20(2) 1-20. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357947-335001/html/index.html>
- Pedrero-García, E., Moreno-Fernández, O., y Moreno-Crespo, P. (2017). *Educación para la diversidad cultural y la interculturalidad en el contexto escolar español*. *Revista de*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6355834>

Strauss, A. y Corbin, J. (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (E. Zimmerman, Trad.). Universidad de Antioquia.

Taylor, S. y Bodgan, R. (1992) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós.

Tolozano, S., Lara, L., e Illescas, S. (2016). *Actitudes y aptitudes del tutor para enfrentar el desafío de la formación en la modalidad dual*. Revista Universidad y Sociedad, 8(1), 81-91.

**Zulay Gisela Tovar Guevara:**

---

---

*Licenciada en Educación. Mención Educación Especial, Universidad Pedagógica Libertador. (2003). Especialista en Gerencia Educacional, Universidad Pedagógica Libertador. (2007). Profesor Agregado Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo (2017).*