

Equipo de Investigación/Docente/Creativo.

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA:

M^a Victoria Sanagustín Fons.

Carlos Gómez Bahillo.

Esther Puyal Español.

José Antonio Moseñe Fierro.

Carlos Rubio Pomar.

M^a Carmen Galán López.

Juan Rodríguez Bielsa.

Jesús Manuel Tricas Oliván.

Estudiantes colaboradores:

D^a Nerea Montañés.

D^a Victoria Arévalo.

Tutores de los proyectos:

Pilar Otín Aín.

Luís Nogueras Santafé.

Título: *Proyectos creativos en un entorno de enseñanza-aprendizaje altamente participativo.*

Abstract:

We present a reflexion about how to improve a creativity environment among entrepreneurs, university students and local institutions in the province of Huesca (Aragón).

In our region we find a group entrepreneur initiatives, that are focused on the new employment sources, specially in tourist sector, they are setting a lot of enterprises but unfortunately they are following a traditional scheme, offering conventional products without no real innovation. This scheme can't fight against one of the main tourist drawback, tourist seasonability. Consequence of this is that precarious employment, is not being solved with this new enterprises.

All of this is a contradiction between the new "post-modern" tourist profile, with new necessities and wishes and a qualified employment supply, because of the increasing and developing of the new university studies and professional formation in connection with tourist sector, these studies have been promoted by local administration.

This situation drives towards an "overeducating" situation or subemployment.

Our proposal that we are going to present in the communication has to make closer both of this realities (quite far away between them, actually) in a county where tourism is about 20 per cent of the Gross Domestic Product and service sector is increasing, while industry and primary sector are decreasing.

We start our proposal from these two points:

- Whatever cultural change in enterprises needs to be biased on participation with other social agents (institutions, students...)
- Creativity increases more in an heterogenic group than in a single one.

We are trying to improve relationships and creativity between university and enterprises and local institutions.

Our methodologic point of view is biased on the action-participation-research. All of this is oriented towards a teaching method where students will work with entrepreneur for creating innovating ideas and growing their own employability, in a framework supported by local institutions. An interdisciplinary and creative group as this one will guide and lead the projects.

Resumen:

Presentamos una reflexión acerca de cómo mejorar e incrementar un entorno creativo entre los empresarios, los estudiantes universitarios y las instituciones locales en la provincia de Huesca (Aragón).

En nuestra región encontramos un grupo de iniciativas empresariales que están focalizadas en los nuevos yacimientos de empleo, especialmente en el sector turístico; muchas empresas siguen utilizando un esquema de funcionamiento tradicional, ofreciendo productos convencionales sin ningún tipo de innovación real. Este esquema no puede luchar contra uno de los principales obstáculos del turismo, su estacionalidad. Consecuencia de esto es el empleo precario, lo cual no está siendo solucionado con las nuevas empresas.

Todo esto es una contradicción entre el nuevo perfil de turista “posmoderno”, con nuevas necesidades y deseos y un empleo cualificado, debido al incremento y desarrollo de una oferta de nuevos estudios reglados en el sector turístico promovidos por la administración local.

Esta situación deriva hacia una mano de obra sobreeducada o subempleada.

La propuesta que presentamos en esta comunicación intenta acercar ambas realidades en una región en la que el 20% del PIB está generado por el sector servicios mientras que los sectores primario y secundario están decreciendo.

Empezamos nuestra propuesta desde los siguientes puntos:

- Cualquier cambio cultural en las empresas necesita basarse en la participación de todos los agentes sociales (instituciones, estudiantes,...).
- La creatividad aumenta más en un grupo heterogéneo que en un único grupo.

Estamos tratando de mejorar y aumentar las relaciones y la creatividad entre la Universidad y las empresas y las instituciones locales.

Nuestro punto de vista metodológico se basa en el enfoque de la acción-participación-investigación. Todo esto está orientado hacia un método de enseñanza donde los estudiantes trabajarán con los empresarios para crear ideas innovadoras y aumentar su propia empleabilidad, en una estructura sustentada por las administraciones locales. Un grupo creativo e interdisciplinario como éste, guiará y liderará los proyectos.

ÍNDICE:

I.-INTRODUCCIÓN.	4
II.-REFLEXIONES TEÓRICAS.	5
II.a.-Sobre la creatividad.	5
1.-¿Cómo es un individuo creativo?.	5
2.-¿Por qué es necesaria la creatividad?.	5
3.-Creatividad e innovación en las empresas.	6
4.-¿Cómo dirigir el proceso creativo?.	7
II.b.-Sobre las necesidades formativas en las organizaciones.	8
1.-El capital humano.	9
1.1.-Delimitación conceptual.	9
1.2.-Aportación teórica.	9
1.3.-La gestión del capital humano.	11
2. La formación en las organizaciones.	12
2.1. Sobre la necesidad de la formación.	13
III.-PROPUESTAS CONCRETAS DE TRABAJO CON ESTUDIANTES. DOS PROYECTOS DIRIGIDOS Y DESARROLLADOS.	16
IV.-CONCLUSIONES.	19
V.- BIBLIOGRAFÍA.	21

I.- INTRODUCCIÓN.

En esta comunicación se presenta el trabajo desarrollado por parte de un grupo heterogéneo de profesionales de la docencia y cuyo objetivo es fomentar la creatividad a través de la participación de estudiantes, profesores, empresarios e instituciones del entorno. Como ejemplo se presentan dos proyectos de estudiantes que han desarrollado mejoras en la empresa. Se realiza una breve reflexión sobre la creatividad y su importancia para el desarrollo de las organizaciones actuales y de la sociedad en su conjunto; así como de las necesidades formativas en las empresas del sector turístico en concreto; comprobando que nuestros estudiantes universitarios pueden responder a un perfil que demanda la empresa.

Nuestra especial aportación consideramos que es triple:

1. Utiliza una metodología de enseñanza-aprendizaje basada en el desarrollo de proyectos útiles para la empresa. Además supone la participación activa de los estudiantes y de otros agentes presentes. Actualizando el enfoque **Investigación-acción-participación**.

2. La propuesta de trabajo implica a grupos interdisciplinarios de profesores y se fundamenta en la **coordinación** institucional y empresarial, algo poco frecuente en nuestro entorno.

3. Pretende activar la **creatividad** de los profesores y estudiantes, de las empresas, de las instituciones locales y de la sociedad en general.

II.- REFLEXIONES TEÓRICAS.

II.a.- Sobre la creatividad en la universidad, las empresas y la sociedad. Acercamiento conceptual.

Toda actividad creativa tiene como objetivo principal transmitir un mensaje, bien sea informativo, recreativo, expresivo o estético. La creación es un acto comunicativo en sí mismo a través del cuál los individuos desarrollamos nuestras potencialidades y actualizamos todo lo que llevamos dentro.

1.-¿Cómo es un individuo creativo?.

Existen multitud de definiciones sobre el concepto de creatividad, así como descripciones de las personas creativas. Para Guilford estas personas presentan: sensibilidad a los problemas, fluidez ideacional, flexibilidad, originalidad, capacidad de síntesis, espíritu de análisis, actitud para reorganizar o redefinir cuestiones, asimilación de datos complejos y facultad de evaluación.

2.-¿Por qué es necesaria la creatividad?.

En los últimos tiempos, ha podido observarse en muchos países una transformación en tres fases; el primer estadio (sociedad rural) se caracteriza por el poder centrado en manos de los propietarios de la tierra, en un segundo estadio (sociedad industrial) el poder pasará a manos de los propietarios de las fábricas y en el tercero (sociedad post-industrial) las ideas son el valor más importante en la riqueza de los países (MASI, 1998).

La creatividad es considerada como un importante factor para el funcionamiento y evolución de las grandes empresas mundiales. Para Masi, la rigidez de la burocracia y las jornadas de trabajo demasiado largas son nocivas para las actividades creativas; el ámbito familiar y educativo deberían proporcionar unas bases más sólidas para enfrentarse al mundo laboral y es necesario disponer de más tiempo libre para desarrollar adecuadamente el potencial creativo de los individuos.

Para Predebon la creatividad es una característica de la especie humana, y de este modo no es algo que el hombre deba aprender, sino que es algo que no debe ser eliminado de la conducta humana.

Para el correcto desarrollo de la creatividad es necesario proporcionar a los individuos un ambiente rico en estímulos hacia la misma y libre de frenos para su desarrollo. Para ello el primer paso sería construir ambientes familiares, educacionales, profesionales y culturales que permitan brotar la esencia creativa del ser humano.

En el proceso creativo se utilizan unas habilidades mentales que no son patrimonio exclusivo de los “*inspirados*”. Dentro de las organizaciones, la actividad creativa puede ser considerada como un riesgo o una oportunidad, en que sus componentes trabajan con nuevas ideas.

En el mundo empresarial, ante la falta de trabajadores con mentes independientes, que no teman arriesgarse a fallar y se consideren libres para responder con imaginación a los cambios, la creatividad es muy importante, aunque necesita una cultura empresarial que permita y aliente la libre expresión de las nuevas ideas, aunque puedan ser irritantes o innovadoras. También es necesaria la capacidad de trabajo en equipo y colaboración.

3.-Creatividad e innovación en las empresas.

Amabile dividió las prácticas gerenciales que favorecen la creatividad en seis categorías generales: desafío, libertad, recursos, características de los grupos de trabajo, ánimo de supervisar y apoyo organizacional. Asimismo identificó como prácticas gerenciales perjudiciales para la creatividad: no dar a los trabajadores tareas adecuadas, los cambios o la falta de definición clara de los objetivos, plazos falsos o imposibles de cumplir y la falta de apoyo y reconocimiento a los esfuerzos creativos de los trabajadores.

Una de las cuestiones más sencillas y clásica en la gestión de recursos humanos, es dar a cada persona el tipo de tarea para la cuál está más preparada; así los retos o desafíos a los que se enfrente serán más acordes con su capacidad para resolverlos adecuadamente. Junto a esto, es necesario recordar que se puede dar más libertad y autonomía al personal en la realización de sus tareas y en los procesos que consideren oportunos, pero no siempre es necesario dar libertad en el planteamiento de los fines que, evidentemente, será algo reservado a la dirección.

Para estimular la creatividad es necesario invertir un tiempo y unos recursos económicos, que en muchas ocasiones no están disponibles en las organizaciones, para poder plantear, desarrollar y seguir proyectos creativos. Ahora bien, hay que tener en cuenta que la actitud positiva de los líderes de la organización hacia las propuestas de los colaboradores permitirá ahorrar tiempo y dinero. En muchas empresas, las nuevas ideas no se reciben con unas mentes abiertas, sino con una serie de evaluaciones que consumen mucho tiempo. Para aprovechar al máximo el potencial humano de estas empresas, es necesario cambiar la organización de los equipos de trabajo y el modo en que se relacionan con los líderes.

Asimismo, esta autora señala los componentes que conforman la creatividad de los trabajadores en una empresa: pericia, capacidad para pensar flexible e imaginativamente y motivación. La estimulación de estas tres partes debe ser considerada como una importante tarea dentro la empresa.

En el siguiente apartado se describirán algunas características de la formación en las organizaciones que se consideran básicas para el desarrollo de la actividad creativa de los trabajadores, todo basado en las ya clásicas teorías del capital humano. Éstas pueden proporcionar a las empresas un punto de apoyo para potenciar el desarrollo y mejora de la creatividad:

- Los retos que plantean a los empleados.
- El grado de libertad que otorgan en el proceso.
- La manera en que designan grupos de trabajo.
- El nivel de estímulo que aportan.
- La naturaleza del apoyo de la organización.

Aceptando en todo momento que la mayor parte del trabajo creativo dentro de las organizaciones se realiza por personas anónimas de la empresa que reúnen las características de pericia, buenas aptitudes de pensamiento creativo y elevados niveles de motivación intrínseca que desarrollan su trabajo dentro de una ambiente en el que se estimula el trabajo creativo y en equipo.

4.-¿Cómo dirigir el proceso creativo?.

Leonard y Straus describen las condiciones necesarias para el desarrollo del trabajo creativo y el modo en que los directivos deberán estimularlo. Para estos autores, son imprescindibles unos requisitos para que los componentes de la organización puedan optimizar el desarrollo de su potencial creativo:

1º Claridad en los motivos del trabajo en equipo, por medio de la repetida exposición del objetivo común ante el grupo.

2º Marca explícita de las orientaciones operativas, siempre de forma concisa, clara y sencilla.

3º Establecimiento previo de un orden del día, que observe una cantidad de tiempo adecuada para una discusión divergente que posibilite el descubrimiento de alternativas imaginativas, y para una discusión convergente que permita elegir la opción más adecuada y planificar su puesta en práctica.

Las instituciones de educación superior tienen el reto de implantar proyectos creativos que impliquen a los miembros de las mismas de cara a extender culturas altamente participativas y que respondan eficazmente a las cambiantes demandas del entorno social, económico, medio-ambiental... aprovechando al máximo su capital humano

II.b.- Sobre las necesidades formativas en las organizaciones. El capital humano.

La globalización del mercado ha afectado también a la actividad turística que se encuentra ante el reto de ofrecer productos de calidad a la demanda de un mercado cada vez más selectivo, por lo que la competitividad se ha convertido en la clave para la supervivencia económica de múltiples establecimientos y actividades. Se impone cada vez la necesidad de ofertar productos turísticos que estén en consonancia con la realidad y entorno natural y cultural en el que se desarrollan combinando, a su vez, el carácter universal que impone la globalización junto con el localismo como atractivo peculiar, respetando el medio físico, la tradición y las costumbres locales, las formas y estilos de vida vigentes en la sociedad receptora... Es necesario, por tanto, introducir un cambio en nuestra manera de pensar y actuar, a fin de orientar el paso de los modelos tradicionales hacia nuevos modelos de desarrollo sostenible, tal y como señala la Organización Mundial del Turismo.

La industria turística se encuentra en un proceso de continua renovación para la adaptación o adecuación a un mercado que se encuentra en un proceso de cambio profundo. Por ello, la formación se ha convertido en un factor clave para el éxito en el sector ya que contribuye a que los empleados, mandos intermedios, directivos..., soporten mejor y de manera más eficiente todos los cambios organizacionales y adaptativos que se van produciendo. Inmersos en situaciones de cambio continuo, debe planificarse una acción formativa y continuada que responda a las necesidades reales de la empresa, garantizando la efectividad de la inversión realizada. Para que la formación sea integral y permanente debe formar parte del proceso de planificación estratégica de la empresa que debe contemplar un plan de formación, dado que el desarrollo de los recursos humanos es fundamental para cualquier cambio organizacional.

En la actualidad y dentro de la empresa turística, cada vez resulta más necesaria la especialización y cualificación profesional de los activos de trabajan en este sector de productividad. La formación se convierte en un recurso imprescindible para responder a las demandas existentes en el mercado. La capacidad de respuesta y el desarrollo de la creatividad va a depender principalmente del nivel de formación adquirido por los profesionales del sector, que debe invertir de forma estratégica en la cualificación de su capital humano y en desarrollar al máximo sus potencialidades, es así como se diseña la empresa del futuro.

El éxito y resultados económicos conseguidos en algunos países se ha debido a que sus modelos educativos están en consonancia con las necesidades de la actividad económica y las demandas ocupacionales que se producen en el mercado laboral, de manera que las políticas educativas responden a los intereses que se producen en el entorno social y económico construyendo un ambiente propicio para el desarrollo nacional. Es necesario una mayor vinculación y relación de las políticas educativas y formativas con el entorno económico y social. Para ello, se debe partir de las necesidades existentes y elaborar modelos plurales que tengan en cuenta aspectos relacionados con los valores culturales, las tradiciones, las condiciones de mercado...

La creación de conocimiento y su aprovechamiento en las organizaciones depende de una serie de factores entre los que cabe destacar la gestión tecnológica, los flujos de información, los sistemas de comunicación, el clima organizativo, las actitudes creativas y emprendedoras, las posibilidades de desarrollo de las iniciativas personales...es decir, depende de la dirección de la organización y del tratamiento, formación y cualificación de sus recursos humanos.

1.-El capital humano.

1.1.-Delimitación conceptual.

El capital humano es definido como el conocimiento, las habilidades y la capacidad y calidad de los hábitos de trabajo. En nuestro caso, incluimos en la citada definición la idea de desarrollo integral de la persona en el cuál ocupa un lugar predominante la iniciativa y la creatividad. El progreso tecnológico y la necesidad de potenciar y desarrollar la innovación requiere inversiones importantes para expandir conocimientos, formación e información a las personas que forman parte de las organizaciones.

El concepto de capital humano surge de la necesidad de redimensionar la aportación del hombre a los procesos de productividad y de desarrollo económico. Pensar en el ser humano como “capital” supone concebirlo con un potencial que dinamiza sus atributos a favor del desarrollo de sus semejantes. Las personas son el auténtico capital de las organizaciones y concretamente de las instituciones empresariales dado que el capital humano está en relación con la capacidad intelectual, intuitiva, emocional y relacional¹ de sus miembros. Para las organizaciones, los conocimientos y las capacidades humanas son activos a los que hay que destinar recursos y cuya inversión se rentabiliza a lo largo del tiempo.

La teoría del capital humano tiene un carácter individualizado que no considera el carácter colectivo que tiene el proceso de acumulación de conocimiento, sino que parte de una opción individualizada por la que el trabajador opta por trabajar y formarse, evaluando su coste y los posibles resultados o beneficios que pueda obtener posteriormente. Se trata de invertir ahora considerando la posibilidad de aumentar la productividad y el incremento posterior de su nivel de renta.

1.2.-Aportación teórica.

Desde el inicio de la teoría económica clásica², el capital humano ha sido considerado un activo de primordial importancia para el funcionamiento de las organizaciones. G. Becker³ desarrolló, en 1964, la teoría del capital humano que consiste en considerar el conjunto de las capacidades productivas que una persona va adquiriendo por acumulación de conocimientos generales o específicos. La educación y la formación es una inversión que tiene un efecto positivo sobre los ingresos, el empleo, el crecimiento económico y la igualdad social. El punto central del planteamiento se basa en la idea de que las personas gastan en sí mismas, y de diferentes maneras, para adquirir conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan satisfacer sus necesidades laborales, con una perspectiva de optimizar su inversión en el futuro. Posteriormente T. Schultz, F. Harbinson y Myers, entre otros, estudiaron la relación

¹ *Capital intelectual* incluye la capacidad de la persona para obtener, crear, procesar, asimilar, aplicar, optimizar y evaluar la información y conocimiento vinculados al sistema productivo, recreativo, lúdico...

Capital intuitivo es la aptitud de la persona para generar asociaciones cognoscitivas e innovativas no relacionadas con esquemas lógicos.

Capital emocional es la disposición para identificar, convocar, aprovechar, controlar y orientar las emociones a favor de propósitos constructivos.

Capital relacional es la actitud de la persona para establecer relaciones e interacciones que favorecen el crecimiento personal y colectivo.

² A. Smith estudiaba las habilidades intrínsecas a la fuerza laboral y las ventajas de la especialización del trabajo para la consecución de mejores resultados. Otros autores clásicos como Malthus, Marx, Ricardo, o teóricos del crecimiento como Solow, Kaldor, Lewis... o del crecimiento endógeno como Romer, Lucas, Lee y Sala i Martín han considerado el capital humano como decisivo para el crecimiento y progreso de los países y para explicar los diferentes grado de desarrollo.

³ BECKER, G. (1983): *El capital humano*. Alianza: Madrid.

existente entre la educación, la fuerza de trabajo y el crecimiento económico. Todos estos planteamientos parten de una idea común que considera la formación como uno de los factores esenciales del progreso y crecimiento de los grupos humanos y de las organizaciones.

El modelo del capital humano parte de los siguientes supuestos:

1. La consecución de mayores ingresos por parte de los individuos es el resultado del incremento de su productividad; por tanto, a mayor productividad individual superiores serán los ingresos obtenidos, lo que compensa el esfuerzo personal realizado. No obstante, dentro de la óptica de un mercado globalizado esto no sucede en realidad, ya que los mejores resultados logrados por el esfuerzo individual en el proceso de producción no repercuten necesariamente en la mejora de las relaciones y condiciones laborales, que dependen principalmente de la normativa laboral vigente, de la capacidad de representación sindical, de la relación oferta/demanda existente en el mercado laboral, de los índices de desempleo...
2. La relación entre productividad y empleo depende de la capacidad de aumento de puestos de trabajo a través de la productividad. En realidad esto no sucede en un mercado globalizado y de economía libre.
3. El éxito del modelo requiere la existencia de unas condiciones previas que garantice su éxito y resultado, orientadas a dirigir a los trabajadores hacia las necesidades de trabajo existentes, a fin de acercar la oferta a la demanda de un mercado cada vez más globalizado y competitivo que requiere de una mayor flexibilidad profesional y ocupacional y de nuevas destrezas y habilidades. Este planteamiento fortalece la economía neoliberal y debilita el desarrollo de las potencialidades de la persona humana y los niveles de crecimiento y bienestar alcanzados en algunos países en vías de desarrollo.

Las teorías sobre la formación de capital humano y el desarrollo de los recursos humanos en el seno de las organizaciones, especialmente empresariales, conciben a la persona como un medio más que como un fin, proporcionador de plusvalía, considerándola como un instrumento de la producción capaz de generar beneficio. En contra de esta concepción, surgen planteamientos que vinculan el desarrollo humano con el bienestar social y consideran al ser humano como beneficiario y destinatario de los logros y resultados del progreso económico y social, por lo que las políticas redistributivas constituyen el eje principal de su planteamiento frente a aquellas otras teorías que insisten en la optimización de los recursos para la consecución de resultados económicos. Las teorías del desarrollo humano incorporan factores no sólo económicos sino también sociales, políticos, demográficos, ambientales y culturales y tienen como objetivo final la vinculación del voluntades y corresponsabilidades sociales que permitan el aumento de la productividad y mejora de resultados, la equidad redistributiva, la sostenibilidad y la potenciación.

Considerando la aportación de HAQ (1995: 19) la finalidad de la formación consiste:

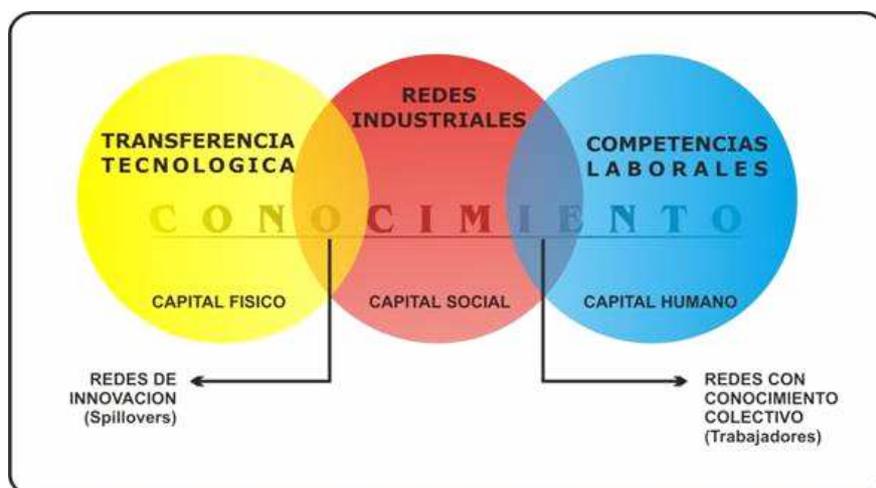
FINALIDAD SOCIAL DE LA FORMACION

Objetivo	Proceso
Productividad	Conseguir un incremento de la productividad vinculando a los participantes en el proceso productivo. Para ello se requiere invertir en formación y en el desarrollo de las habilidades y potencialidades de la población para conseguir un entorno macroeconómico que posibilite el crecimiento y la obtención de resultados.
Equidad	La igualdad se consigue proporcionando las mismas oportunidades a todos los sectores de población.
Sostenibilidad	Consiste en garantizar a las generaciones actuales y a las próximas, idénticas oportunidades respecto a la utilización y disfrute de los recursos disponibles para la satisfacción de sus necesidades y mantenimiento del bienestar. El desarrollo sostenible es la condición indispensable para que sea posible, lo que obliga a la recomposición y regeneración de las distintas formas del capital: humano, físico, social, ambiental...
Potenciación	Conseguir disminuir la dependencia crónica de los grupos y personas menos competitivas y con menores potencialidades personales, ayudándolas a que desarrollen su capacidad de decisión y de elección de oportunidades, lo que requiere de libertad económica y la garantía de cobertura de las necesidades personales básicas.

1.3.-La gestión del capital humano.

Las organizaciones deben gestionar su capital humano dentro del contexto en el que se desarrolla y en relación con los otros elementos que intervienen en su actividad. A nivel empresarial, el capital humano entra en relación con las transferencias tecnológicas que reciben las empresas (capital físico) y con los procesos que se tejen en las relaciones industriales que dan origen a lo que se denomina capital social. La figura elaborada por Cardona y Osorio (2002) sirve para aclarar la conexión existente entre los distintos elementos que intervienen en la gestión empresarial.

GESTION DEL CAPITAL HUMANO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL



Fuente: Cardona y Osorio. 2002

El capital humano está relacionado con las redes sociales generadas a partir de las relaciones industriales en las que el principal valor es la competitividad ya que a través de ella se puede conseguir mejorar los rendimientos e incrementar los resultados empresariales, aunque con ello se desvirtúa lo que debería ser su verdadero objetivo, es decir ampliar las oportunidades de las personas dentro de las organizaciones. Una idea, esta última, que para nosotros es de suma importancia dado que se trata de desarrollar grupos heterogéneos y altamente creativos e innovadores.

2.-La formación en las organizaciones.

Los cambios que se están produciendo en la sociedad y que afectan a la economía, política, cultura, sistemas sociales... están afectando al conjunto de las organizaciones, especialmente las empresariales, que tienen que estar sometidas a un proceso de adaptación a las transformaciones que se producen en el entorno en el que se encuentran. De su capacidad de adecuación a los cambios va a depender su propia supervivencia. Los cambios afectan también a las personas que las integran, por lo que es necesario su preparación y capacitación para hacer frente a las exigencias del entorno cambiante en el que se encuentran.

Las organizaciones establecen actividades educativas y formativas entre las que se incluyen⁴:

Concepto	Proceso de enseñanza-aprendizaje
Formación	*Desarrollo de conocimientos, técnicas y actitudes que permiten la capacitación necesaria para realizar unas tareas u ocupaciones específicas. *Proporcionar habilidades y destrezas que permitan mejorar el rendimiento.
Perfeccionamiento	*Actualizar conocimientos profesionales para lograr una mayor cualificación profesional y laboral. *Proporcionar las habilidades que se precisarán en el futuro.
Reconversión	*Perfeccionamiento de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de aquellos trabajadores que deberán cambiar de puesto de trabajo o sector profesional.
Aprendizaje	*Adquisición de conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, reflexión o estudio personal.
Educación	*Actividades orientadas a capacitar a las persona para asimilar conocimientos y desarrollar técnicas para el ejercicio de una ocupación, oficio o profesión.

⁴ CLAVER CORTES, E., GASCO GASCO, J.L., LLOPIS TAVERNER, J. (1995): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, pp. 263-265.

GOMEZ-MEJIA, L.R., BALKIN, D.B., CARDY, R.L. (1996): *Gestión de Recursos Humanos*, pp. 248-249.

GIL, I., RUIZ, L., RUIZ, J. (1997): *La nueva Dirección de Personas en la Empresa*, pp.97-98.

La formación puede considerarse, por tanto, como:

- Un instrumento integrado en la planificación de la organización, dado que el Plan de formación debe partir siempre de las estrategias y objetivos organizacionales.
- Un medio para hacer frente a las deficiencias y carencias de conocimientos, destrezas y habilidades de las personas en relación con las estrategias y objetivos organizacionales.
- Un medio para generar un clima organizacional favorable para el desarrollo de las estrategias y la consecución de los objetivos previstos.

Además y bajo nuestro particular punto de vista, la formación puede lograr motivar al personal y conseguir que éste desarrolle al máximo todas sus potencialidades entre las que está la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo y toda una serie de cualidades imprescindibles para que las personas y las organizaciones se adapten al máximo al entorno actual y logren ser competitivas.

2.1. Sobre la necesidad de la formación.

¿Qué necesidades de formación se requieren para la adaptación de la organización y de sus miembros a los cambios que se están produciendo en el entorno de una manera acelerada y constante? ¿Cómo debe ser esa formación para ser eficaz y eficiente? ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades o destrezas son las que se requieren en cada momento?.

El plan de formación debe recoger las respuestas a estos interrogantes y en el mismo se deben establecer las estrategias y actividades a realizar de una manera constante y continuada, aumentando, identificando y priorizando las necesidades formativas de todas aquellas personas que forman parte de la organización. El Plan de formación debe estar dirigido a favorecer los cambios organizacionales y debe tener como punto de partido los siguientes postulados:

- 1º. La formación debe responder a problemas y necesidades planteadas en la organización y que son demandadas por sus miembros.
- 2º. La formación debe ser un apoyo a las prioridades formativas planteadas por los componentes de la organización.
- 3º. La gestión de la formación no debe ser una actuación puntual y aislada sino, por el contrario, debe responder a los objetivos estratégicos que las organizaciones y empresas establecen.

A continuación, señalamos las razones que los miembros de una organización pueden tener para demandar formación así como las razones por las que una organización o empresa decide establecer un Plan Formativo, y que han sido consideradas por P. OLMOS⁵

⁵ OLMOS, P. (2004): ¿Por qué plantearse la formación interna en la empresa?. *Revista de Formación Continua presencial y elearning*. Página Web: <http://www.formacionaempresas.com/modules.php?op=modload&name=News&file=index&catid=&topic=10>

RAZONES JUSTIFICATIVAS DE LA NECESIDAD DE FORMACION

Desde la perspectiva del trabajador	Desde la perspectiva de la empresa
*Adaptación al cambio tecnológico.	*Adquisición nuevos conocimientos y recursos técnicos para el desempeño de la actividad.
*Exigencias de cualificación del mercado.	*Incremento de la motivación e implicación de los trabajadores, fomentado el desarrollo profesional y personal de éstos en la organización.
*Valoración de la calidad y especialización por parte de la organización.	*Exigencias de resultados de calidad por parte de los clientes.
*Demanda de especialistas y técnicos.	*Fomento de comunicación interna con el objetivo de mejorar las relaciones laborales y la participación.
*Formación como necesidad por sí misma.	*Mejora del rendimiento laboral y de la calidad de la práctica profesional.
*Incremento de la competitividad en el mercado laboral.	*Mejorar la adaptabilidad al cambio en la práctica profesional.
*Generar empleabilidad.	*Integración de los nuevos miembros en la organización.
*Renovación de las perspectivas laborales.	*Incremento de la competitividad organizativa en el mercado laboral.
*Necesidad de revalorar la profesionalidad.	*Necesidad de disponer de personal cualificado en el desempeño de la práctica profesional.
*Necesidad de evitar la rutina y monotonía.	*Necesidad de integrar los objetivos departamentales de la organización.

Nos encontramos en un entorno complejo en el que las organizaciones deben resituarse para dar respuesta a las crecientes complejidades del factor humano y al papel que éste debe desarrollar en ellas. Son escasos los modelos que en los últimos años se han preocupado de ubicar las teorías organizacionales y adaptar los modelos de gestión empresarial a las necesidades y expectativas de las personas y sus necesidades psicológicas y sociales. La excelencia organizacional y empresarial se mide por los avances conseguidos por la aplicación de técnicas y tecnologías a la gestión para mejorar los objetivos y las metas organizacionales, la cultura organizacional, la comunicación y los sistemas de liderazgo sin considerar, a su vez, las transformaciones personales y sociales (valores) que se están produciendo en el entorno.

La formación en las organizaciones tiene como objetivo prioritario los siguientes:

OBJETIVOS FORMATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES

<p>FORMAR</p> <ul style="list-style-type: none"> *Homogeneizar pautas de comportamiento y actuaciones *Establecer canales efectivos de comunicación *Motivar para estimular la productividad <li style="padding-left: 40px;">*Promocionar <li style="padding-left: 40px;">*Desarrollar potencialidades *Favorecer el trabajo en equipo <li style="padding-left: 40px;">*Perfeccionar *Potenciar la relación humana <p>RENTABILIZAR</p>
--

La formación debe tener un efecto positivo global sobre los resultados conseguidos por las organizaciones en sus diferentes áreas o niveles:

EFFECTOS POSITIVOS DE LA FORMACION EN LAS ORGANIZACIONES

Área	Resultados
Proceso laboral	<ul style="list-style-type: none"> *Incrementa el rendimiento. *Optimización en el uso del tiempo. *Maximización en el uso de los recursos. *Descenso de errores y equivocaciones.
Actividad directiva	<ul style="list-style-type: none"> *Suscita un mejor clima organizacional. *Contribuye a dinamizar los canales de comunicación. *Permite identificar a las personas más capacitadas para su promoción.
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> *Reducción de absentismo. *Incremento de la satisfacción personal y laboral. *Ayuda al conocimiento de la empresa: estrategias, objetivos, planes... *Mejora la motivación personal. *Ayuda a la integración en la organización.

Las organizaciones precisan de un nuevo nivel perfil de trabajador que, además de tener conocimientos específicos, sea creativo, innovador, motivado con lo que hace y dispuesto a asumir riesgos, con capacidad para trabajar en equipo y que viva los cambios organizacionales como una oportunidad de progreso institucional y personal.

III.- PROPUESTAS CONCRETAS DE TRABAJO CON ESTUDIANTES. DOS PROYECTOS DIRIGIDOS Y DESARROLLADOS.

La formación que durante los últimos años se ha estado propiciando en los estudios propios de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Huesca viene a demostrar que se pueden unir por un lado las necesidades de innovación y creatividad de las empresas, junto con las necesidades formativas de las mismas en el sector turístico y cómo se les puede dar respuesta a través de un aprendizaje por parte de los alumnos de dichos títulos propios en los que deben desarrollar proyectos creativos aplicables a la empresa y que además sirvan a la misma para mejorar sus procesos, procedimientos y en definitiva para mejorar la calidad de sus productos o servicios en el seno de un sector económico altamente dinámico y competitivo.

Al finalizar la parte teórica del estudio propio del Segundo Ciclo de Turismo los alumnos deben desarrollar un trabajo práctico donde utilicen los conocimientos teóricos aprendidos en contacto con una situación real de trabajo. Expondremos aquí la experiencia de dos alumnas en la elaboración de sus proyectos que demuestra los objetivos que se persiguen con este tipo de metodología docente y con el enfoque creativo:

El primer proyecto es el realizado por Nerea Montañés Cardenas en la Mancomunidad del Valle del Aspe con título *“Operación Transfronteriza para el Desarrollo del Turismo de Pesca”*.

Para desarrollar este proyecto el primer paso fue ponerse en contacto con la Mancomunidad del Valle del Aspe para exponerles los objetivos generales que iban a guiar la experiencia. Al mismo tiempo la alumna debía desarrollar el esquema de trabajo a seguir para llevar a cabo esta acción transfronteriza.

Entre las tareas que se llevaron a cabo fue necesario recopilar información sobre la normativa que rige esta actividad turística en concreto y las características del mercado tanto en España como en Francia, atendiendo a las posibles normativas regionales. También se elaboró un perfil con las características del turista que demanda este tipo de turismo. Durante esta recopilación de información se realizaron contactos con personas relevantes y se llevo a cabo una lluvia de ideas para elegir que acciones serían más positivas para dinamizar la actividad.

Tras haber concretado el plan de actuación se concretó el presupuesto necesario para desarrollarla, el cual se espera pueda cubrirse con las subvenciones del Programa INTERREG de la Unión Europea.

Para esta alumna, *en este tipo de prácticas el estudiante en prácticas debe desenvolverse y saber organizarse para llevar a cabo dicho proyecto. Solo, aunque no completamente, se enfrenta a la búsqueda de información, a la organización de un proyecto, responsabilidad, así como la oportunidad de proyectar sus ideas y comprobar su capacidad de poder hacer frente a situaciones en las que por ti solo tienes que tomar una decisión, resolver una duda o tomar la iniciativa.*

El trabajo de su tutor consistió en un primer momento en darle unas pautas a seguir, ayudarla a redactar los objetivos de la investigación y establecer un primer contacto con la información necesaria. La alumna tuvo total libertad tanto en la organización como en el modo de desarrollar su trabajo, teniendo que abordar en solitario la ejecución del proyecto.

La alumna ha tenido que hacerse cargo de la coordinación y redacción del proyecto, lo que ha supuesto tareas de búsqueda de información con diferentes métodos, organización del material, información y conceptos para redactar el proyecto, presentación y promoción de la idea a diferentes organismos, planificación y redacción de objetivos y contenidos y traducción del proyecto en francés y español.

Esta experiencia ha supuesto para la alumna la oportunidad de vivir una experiencia laboral en el extranjero, mejorar el idioma, aprender a desenvolverse en entrevistas y reuniones en español y en francés, aprender a organizar sus ideas para sintetizar y aprovechar sus conocimientos, etc.

Finalmente, para la alumna, la valoración final y en conjunto de la alumna, ha sido muy satisfactoria, tanto con el trabajo como con la experiencia vivida durante las prácticas en la Mancomunidad del Valle de Aspe. En sus propias palabras, *se han cumplido mis objetivos iniciales y además ha terminado con la sensación de haber aprovechado mi oportunidad y haber realizado un buen trabajo.*

El otro proyecto que vamos a comentar es el desarrollado por Victoria Arévalo Embid en la empresa Viajes Norte Sur con título “*La comunicación corporativa de Viajes Norte Sur*”.

En este proyecto se plantearon los objetivos de conocer el funcionamiento de una agencia de viajes, conocer la forma de trabajo a nivel de operaciones de una empresa turística de intermediación, aplicar los conocimientos adquiridos en el 2º Ciclo Turismo y elaborar un proyecto de mejora y desarrollo para la empresa. Las tareas que desarrolló la alumna en la empresa durante las prácticas fueron:

- Conocimiento y manejo del SIRE (Software de procesos empresariales: contabilidad, ventas, clientes, facturación...).
- Familiarización con Sistema SAVIA – AMADEUS (Software para agencias de viajes: reservas, tarifas...).
- Familiarización con Sistema FRONT- OFFICE (Parte visible para el cliente de la página web de la empresa).
- Conocimiento del sector del turismo de pesca.
- Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la agencia.
- Atención al cliente.
- Asistencia de servicios (cumplir funciones de guía turístico y acompañamiento de clientes).
- Atención telefónica de clientes.

Asimismo la alumna realizó un plan de comunicación corporativa al detectar esta carencia en la empresa y dada la importancia de la comunicación y la formación recibida en los contenidos teóricos del segundo ciclo de turismo. Para ello llevó a cabo una auditoría de la comunicación telefónica, verbal, visual, escrita, interna y externa, a partir de la cual elaboró una serie de recomendaciones para su mejora:

1. Reforzar la identidad corporativa.
2. Homogeneizar los formatos en la papelería.
3. Cuidar al máximo el uso del correo electrónico.

4. Elegir los objetos promocionales teniendo presente la cultura empresarial.
5. Elegir acciones publicitarias dirigidas a colectivos.
6. Difundir el uso de la Web.
7. Desarrollar un programa de Identidad Corporativa.
8. Mejorar la Atención Telefónica.
9. Establecer contacto con los clientes potenciales.
10. Fomentar la fidelización de la marca en detrimento de la personal.

Tras la realización de estas prácticas la alumna realizó las siguientes sugerencias en relación a la organización y el buen funcionamiento de este tipo de prácticas:

- Elaborar una guía con información detallada de las prácticas.
- Establecer un número mínimo de tutorías.
- Establecer convenios de colaboración con entidades que conozcan el 2º Ciclo de Turismo (contenido).
- Establecer entre el tutor y el alumno un plan de trabajo firme con objetivos por escrito antes de desarrollar las prácticas.
- Asignar el tutor de las prácticas en función del proyecto a desarrollar y las preferencias del alumno.

IV.-CONCLUSIONES.

Las teorías del capital humano se desarrollan en un entorno contradictorio como consecuencia del desarrollo e implantación de las tecnologías de la información y de la comunicación. Dicha contradicción se manifiesta al considerar, por un lado, a la educación y formación como determinantes del capital productivo y valorándose su impacto o incidencia en los resultados organizacionales y, por otra parte, estas mismas tecnologías han generado un aumento de desempleo y una condiciones cada vez más precarias en las formas de organización laboral y de distribución del empleo.

El capital humano se debería desarrollar en un entorno en el que lo humano tenga una connotación diferente respecto a la tecnología y esté por encima de las relaciones de mercado, de manera que se pueda llegar a construir un nuevo sistema de relaciones sociolaborales entre las personas y las organizaciones. De tal forma que se dé satisfacción a una de las necesidades más elevadas del ser humano, la creatividad. Abraham Maslow ya en los años 40 del siglo XX hablaba en su famosa pirámide sobre la motivación laboral de diversos niveles que impulsan la conducta humana, empezando por la búsqueda de la satisfacción de necesidades primarias hasta alcanzar y conseguir un desarrollo y actualización personal creativos. En la última década de los años noventa se ha producido un replanteamiento de la gestión de personal y una revalorización del mismo concepto, de manera que la función directiva de los recursos humanos en las organizaciones va más allá de la gestión de los conocimientos y capacidades, y deja de considerar a la persona como un mero recurso que debe ser aprovechado para maximizar la obtención de beneficios y, por el contrario, considera a la persona en su complejidad y con unas potencialidades que debe desarrollar a través del trabajo. La creatividad es el máximo exponente de la misma.

La formación en recursos humanos es fundamental para el desarrollo de las naciones, de las organizaciones y de los grupos humanos. Las naciones deben reestructurar su sistema educativo y adaptarlo a las necesidades sociales y de su sistema productivo a fin de que la demanda laboral esté en consonancia con la oferta existente. Pero para poder llevar a término políticas educativas y de formación de la población en un entorno globalizado es necesario tener presente el contexto y las condiciones en las que se desarrollan. Las teorías del capital humano centradas en el principio de que la educación constituye un factor prioritario y determinante para el desarrollo y crecimiento económico es válida para aquellos países y sociedades que han alcanzado un elevado nivel de progreso y de bienestar, mientras que para los países del Tercer Mundo, con escasos niveles de renta, subdesarrollo tecnológico y con una economía dependiente estos planteamientos no resultan totalmente válidos, ya que existen otros factores estructurales que impiden que estas políticas consigan los mismos resultados que en los países desarrollados. Por ello, las alternativas neoliberales, que favorecen la globalización del mercado, no constituyen el entorno más idóneo para favorecer la formación del capital humano.

El desarrollo integral de la persona debería ser el objetivo prioritario de las políticas de capital humano e incluir el desarrollo multifacético de su personalidad a través de la armonización de sus necesidades y capacidades con las posibilidades que le proporciona la sociedad. Esto obliga a una nueva redefinición del concepto de capital humano que debería referirse no sólo a conocimientos y capacidades sino también a actitudes, valores, motivaciones, roles e intereses dentro de la organización.

A través de esta comunicación hemos podido observar la posibilidad de desarrollar proyectos que supongan un aprendizaje significativo para el estudiante a

través de una situación real de trabajo y que impliquen al mismo tiempo propuestas de mejora para las organizaciones en las que participan.

Esta metodología deberá sustentarse en tres pilares básicos:

1.-Desarrollo de la creatividad a través de grupos multidisciplinares y tutorías activas.

2.-Una comunicación y coordinación interinstitucional eficaz.

3.-Implicación y participación activa de los estudiantes en proyectos reales.

La mejora de la creatividad en los estudiantes junto a dichas propuestas ha obligado a plantear situaciones de elevada coordinación entre: profesores, instituciones y empresas. Varios procesos se han puesto en marcha; en primer lugar, se ha detectado la necesidad de elaborar contratos de aprendizaje y de prácticas por parte de los alumnos y la universidad; en segundo lugar, resulta imprescindible para alcanzar los objetivos propuestos desarrollar grupos creativos multidisciplinares que impliquen un trabajo de tutorías muy activo; en tercer lugar, es necesario poner en marcha procesos de comunicación interinstitucional cada vez más eficaces; y por último, para que este tipo proyectos se desarrolle debemos contar con la implicación y participación de los estudiantes de cara a materializar proyectos reales.

V.-BIBLIOGRAFIA.

BECKER, G. (1983): *El capital humano*. Alianza: Madrid.

BUCKLEY, R., CAPLE, J. (1991): *La formación. Teoría y práctica*. Diaz de Santos: Madrid.

CARDONA. M. Y OSORIO; A. (2003): "La gestión empresarial del desarrollo desde la transferencia tecnológica, las redes y las competencias laborales". Universidad EAFIT: Medellín (Colombia).

CORDOVA, P. (1993): "Evaluación de la calidad, eficacia y rentabilidad de la formación" en *Capital Humano*, 56, pp. 30-38.

GIL, I., RUIZ, L. RUIZ, J. (1997): *La nueva Dirección de Personas en la Empresa*. McGrawHill: Madrid.

GOMEZ-MEJIA, L.R., BALKIN, D.B., CARDY, R.L. (1996): *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall: Madrid.

HAQ, M U I. (1995): "*Reflections on Human Development*". Oxford University Press: Nueva York.

OLMOS, P. (2004): "¿Por qué plantearse la formación interna en la empresa?". *Revista de Formación Continua presencial y e-learning*. Gesem: Barcelona. Página Web:

<http://www.formacionaempresas.com/modules.php?op=modload&name=News&file=index&catid=&topic=10>

PINEDA HERRERO, P. (2000): "Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones". *Educar*, 27, pp. 120-131.

PINEDA, OP. Y otros (1999): "¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones?". *Capital Humano*, 126 y 127. Madrid.

PINEDA, P. (1998): "El reto de evaluar la formación en la empresa". *Capital Humano* 111, 32.36. Madrid.

PUCHOL, L. (1993): *Dirección y gestión de recursos humanos*. ESIC: Madrid.

SOLE, F., MIRABET, M. (1994): *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa*. La Llar del libre: Barcelona.