



## Capacitación de Alto Rendimiento ¿Conocimientos, Habilidades, Vivencias?

Por: Raúl G. Morales  
Market-Ing

*La vida de cada hombre es un camino hacia sí mismo, el intento de un camino, el esbozo de un sendero. Ningún hombre ha llegado a ser él mismo por completo; sin embargo cada cual aspira a llegar, los unos a ciegas, los otros con más luz, cada cual como puede...*

**Herman Hesse**

La docencia es mi pasión. No existe otra vivencia que me haga sentir tan realizado como cuando estoy al frente de un grupo de alumnos, entregando lo que he aprendido a través de mi vida. Compartiendo mi forma de ver y sentir el mundo, allanando el camino a quienes vienen después de mí.

Para ser maestro primero hay que ser alumno. Primero hay que identificar lo que se quiere aprender y cuál es la mejor forma de aprenderlo. Se requiere comprometerse con el proceso de aprendizaje, dispuesto a entregar lo mejor de uno mismo en todo momento. El principal requisito para aprender es querer aprender.

El gran reto del maestro es, entonces, convencer al alumno para que quiera aprender. Despertar su interés, motivarlo, mostrarle las fascinantes alternativas del conocimiento de una manera que sean totalmente comprensibles, aún para el menos brillante de sus alumnos.

En su calidad como persona, el maestro sigue siendo insustituible. Las emociones inherentes al ser humano son esenciales para "hacer vibrar" a los alumnos con la pasión con que éste comparte sus conocimientos. *Ser maestro, maestro de verdad, es una vocación, un apostolado.*

Dada la importancia que reviste el contacto personal en la comunicación humana, soy un firme convencido y defensor de la educación presencial. En pleno auge de las tecnologías de la información, de la capacitación on-line, de la formación a distancia (sin dejar de reconocer el gran valor que ofrecen estos importantes desarrollos) la metodología de la capacitación presencial (con un profesor competente) es, y seguirá siendo por largo tiempo, la más eficaz de las pedagogías disponibles. El factor fundamental es la calidad del maestro.

*¿Cómo aprovechar, al máximo, el tiempo y el dinero invertidos en capacitación? Obteniendo el mayor provecho posible del desempeño de un maestro competente.*

---

## I. El Método Científico<sup>1</sup>.

*El método científico no busca imponer los deseos y los anhelos de los hombres, de una manera caprichosa, sobre el funcionamiento de las cosas. Sin duda que puede emplearse para satisfacer los deseos humanos, pero su aplicación exitosa depende de una búsqueda permanente, de forma plenamente deliberada, reconociendo y aprovechando la estructura de la naturaleza funcional de todas las cosas.*

- 1. Consecuentemente, el método científico establece como su meta el descubrir la realidad de los hechos, de manera tal que la aplicación del método sea guiada por los hechos descubiertos. Pero la realidad de los hechos no puede ser descubierta sin la reflexión. El conocimiento de los hechos no puede ser equiparado con la imperfección de nuestras sensaciones.*
- 2. Todo cuestionamiento surge de la sensación de que existe un problema, de forma tal que no se iniciará proceso de investigación alguno mientras no se haya realizado la selección y el tamizado del tema en cuestión. Dicha selección requiere de alguna hipótesis, preconcepción o prejuicio que guíen el proceso de investigación y delimiten el alcance y la profundidad del tema a analizar. Cada investigación es específica, en el sentido de que tiene un problema definido por resolver con cuya solución se concluye el proceso de investigación. Es ocioso trabajar en la recopilación de "hechos" cuando no existe un problema asociado a estos.*
- 3. La posibilidad de formular problemas, cuya solución pueda ayudar también a resolver otros problemas, constituye un regalo poco común; se requiere disponer de una genialidad extraordinaria. Los problemas que nos encontramos en la vida diaria pueden ser resueltos (si es que existe alguna posibilidad de solución) mediante la aplicación del método científico. Pero dichos problemas no son, por regla general, cuestiones de muy largo alcance. Las aplicaciones más impresionantes del método científico se encuentran en las ciencias naturales y sociales.*
- 4. Lo que nosotros consideramos como hechos depende claramente del grado de profundidad de nuestra investigación. Por consiguiente, no existe una separación tangible entre suposiciones o hipótesis. Durante cualquier investigación, el estatus de una proposición puede alternar de hipótesis a hecho o de hecho a hipótesis. Todo lo que se establezca como hecho, puede ser retado por la misma evidencia sobre la que se apoyó para convertirse en hecho, aunque tal reto no llegue a concretarse.*

---

<sup>1</sup> Cohen Morris R., Nagel Ernest, An Introduction to Logic and Scientific Method, 1934, Traducción y Selección, Raúl G. Morales.

- 
5. *"El sentido común" se constituye con una recopilación de información miscelánea. En consecuencia, sus proposiciones y suposiciones son frecuentemente vagas, con un rango de aplicación desconocido, así como con una compatibilidad recíproca generalmente muy cuestionable. Las ventajas de contar con un sistema entre hechos se vuelven obvias. Una condición para construir el sistema es cuantificar la precisión de las premisas establecidas. Los límites dentro de los cuáles una proposición es verdadera se establecen claramente. Más aún, las inconsistencias entre las proposiciones planteadas se eliminan gradualmente porque las proposiciones que forman parte de un sistema deben apoyarse y corregirse mutuamente. El alcance y la confiabilidad de la información se incrementan. De hecho, el método científico se distingue de otros métodos por su precisión y por la cantidad de hechos que analiza.*
  6. *Como sucede, con cierta frecuencia, cuando una ciencia abandona una teoría por otra es un error suponer que la ciencia "ha caído en bancarrota" y que es incapaz de descubrir la estructura del tema estudiado. Por el contrario, dichos cambios indican que la ciencia progresa conforme se alcanza a su ideal. Dichos cambios se realizan mediante la corrección de observaciones previamente razonadas, y la evidencia de tales correcciones nos indica que estamos ya en posesión de hechos más confiables.*
  7. *El ideal del sistema requiere que las proposiciones planteadas como verdaderas estén conectadas, sin la introducción de proposiciones adicionales para las cuales no existe siquiera la mínima evidencia. En consecuencia, los requerimientos de simplicidad en un sistema, como los establece el Occam's razor, son satisfechos en un alto grado. Este principio declara que las entidades no deberán multiplicarse más allá de lo estrictamente necesario. Esto puede ser interpretado como una condición necesaria de que todo lo que sea susceptible de prueba debe ser demostrado. El ideal del sistema exige precisamente esto.*
  8. *La evidencia para las proposiciones que son elementos de un sistema se acumula más rápidamente que la obtenida para proposiciones aisladas. La evidencia para una preposición puede gestionarse por sus propias instancias verificadoras. o por las instancias verificadoras de otras proposiciones que están conectadas con la primera dentro de un sistema. Es precisamente el carácter sistemático de las teorías científicas quién les concede tan altas probabilidades a las diversas proposiciones que conforman una ciencia.*
  9. *El método científico es la única forma efectiva de fortalecer el amor por la verdad. Incentiva el coraje intelectual para enfrentar dificultades y superar las ilusiones que son temporalmente placenteras pero destructivas en el largo plazo. Establece diferencias con cualquier fuerza externa apelando a la naturaleza racional que compartimos todos los seres humanos.*

---

## II. Educación de las Inteligencias<sup>2</sup>.

*Ha llegado el paso decisivo pero delicado en el proceso de planeación educacional. Dados los fines curriculares que uno tiene en mente para un individuo y, dados los perfiles intelectuales del individuo, se debe tomar una decisión acerca de qué régimen educacional se debe seguir.*

*Ante todo, debe existir una difusión estratégica general : ¿Juega uno partiendo de la fuerza, impulsa uno la debilidad o trata uno de trabajar a lo largo de ambos caminos al mismo tiempo? Es natural que esta decisión se deba de tomar en términos de los recursos disponibles, al igual que de las metas globales tanto de la sociedad como de los individuos involucrados más directamente.*

*Suponiendo que hay lugar para desarrollar más de una sola facultad a lo largo de un solo camino, también deben tomarse decisiones de una clase mucho más centrada. En el caso de cada individuo, los responsables de planificar la educación deben decidir cuales medios se pueden aplicar mejor para ayudar al individuo a lograr la competencia, habilidad o papel deseados.*

*En el caso del individuo con elevado talento, puede ser necesario (y suficiente) permitirle trabajar directamente con un maestro reconocido, en una especie de relación de aprendizaje; también sería posible proporcionarle materiales que podría explorar en forma directa (y con los que podría avanzar) por cuenta propia.*

*En el caso del individuo con facultades escasas, o incluso francas patologías, quizás sea necesario diseñar prótesis especiales: Maquinaria, mecanismos u otros medios con los que se le puede presentar información o habilidades en forma que exploten las capacidades intelectuales que tiene, al mismo tiempo que pasa por alto (en la mayor medida posible) sus flaquezas intelectuales.*

*En el caso del individuo que no cae en ninguno de los dos extremos de la curva de distribución de forma acampanada, quizá habrá un conjunto mayor de procedimientos y planes de estudios de los que pueden aprovecharse, reconociendo siempre los límites de los recursos y las demandas competidoras sobre el tiempo del estudiante y el profesor.*

*Dada una amplia gama de metas culturales, y una variedad todavía más amplia de perfiles intelectuales, puede parecer abrumador el reto de obtener una correspondencia entre el estudiante y el método. Un "sistema de correspondencias" deberá ayudar a asegurar que un estudiante pueda dominar con rapidez y sin tropiezos lo necesario, y así quedar libre para seguir adelante a lo largo tanto del camino opcional como el óptimo de desarrollo.*

---

<sup>2</sup> Gardner Howard, Estructuras de la Mente: La Teoría de las Inteligencias Múltiples, 1994.

---

### III. Liderazgo y Transformación Personal<sup>3</sup>.

*Liderar de forma diferente el siglo XXI requerirá de líderes que tengan los conocimientos específicos de su quehacer técnico y profesional, pero que sepan que eso solo no es garantía de resultados. Resultados diferentes requieren acciones diferentes que, a su vez, requieren de personas que piensen de manera diferente.*

*"La primera y principal responsabilidad de cualquiera que pretenda gerenciar es gerenciarse a sí mismo. Gerenciar su propia integridad, su carácter, su ética, su conocimiento, su sabiduría, su temperamento, sus palabras, sus actos. Esta es una tarea compleja, interminable, increíblemente difícil y muy poco reconocida. La gerencia de sí mismo es algo a lo que dedicamos muy poco tiempo y en lo que escasamente logramos resultados destacables porque se trata de algo mucho más difícil que el mero determinar y controlar la conducta de otros. Sin gerenciarse a sí mismo nadie está en condiciones de ejercer la autoridad, no importa cuanta autoridad le sea conferida. Mientras más autoridad se les entrega más peligros resultan. La gerencia de sí mismo debería consumir la mitad de nuestro tiempo y lo mejor de nuestras habilidades. Y cuando nos dedicamos a ella, los elementos éticos, morales y espirituales resultan ineludibles" (Hock, 2001).*

*Creo que aún en este mundo tendenciosamente globalizador y uniformizante, hay mucho por hacer y transformar. Es importante recuperar la subjetividad y aprender a hacerse cargo de gestionar la singularidad de nuestro ser.*

*Es transformación personal, pero no solo transformación personal. Requiere de acciones que generen el contexto para esa transformación. Los procesos los construimos los humanos. Con rentabilidad, pero también con respeto, con humildad, con valores y con dignidad.*

*De no ser así, seguiremos promoviendo esquizofrenia organizacional, patología institucional de mensajes contradictorios. En este sentido, entiendo que el coaching es una oportunidad.*

*Que cada uno de nosotros aprenda y actúe, hace el sentido de nuestra presencia en este mundo. Darle ese sentido es trascender (y podemos hacerlo sin llegar a ser famosos):*

---

<sup>3</sup> Wolk Leonardo, Coaching: El Arte de Soplar Brasas en Acción, 2007.

---

#### IV. Aprender a Aprender<sup>4</sup>.

*¿En qué consiste el oficio de aprender? Al respecto, es interesante constatar que los autores que están trabajando sobre este tema evocan la metáfora del aprendizaje tradicional de los oficios, basado en la relación entre el experto y el novicio. Pero a diferencia de los oficios tradicionales, lo que distingue al experto del novicio en el proceso de aprender a aprender es la manera como encuentran, retienen, comprenden y operan sobre el saber en el proceso de resolución de un determinado problema.*

*A partir de esta pareja experto-novicio, el papel del docente se define como el de "un acompañante cognitivo". En el proceso clásico de aprendizaje de determinados oficios el procedimiento utilizado por el maestro es visible y observable: El maestro muestra como se hacen las cosas. En el aprendizaje escolar, en cambio, estos procedimientos están ocultos y el maestro debe exteriorizar un proceso mental generalmente implícito. El acompañante cognitivo debe, por ello, desarrollar una batería de actividades destinadas a hacer explícitos los comportamientos implícitos de los expertos, de manera tal que el alumno pueda observarlos, compararlos con sus propios modos de pensar, para luego, poco a poco, ponerlos en práctica con la ayuda del maestro y de otros alumnos (DELACOTE, 1996).*

*En síntesis, pasar del estado de novicio al estado de experto consiste en incorporar las operaciones que permiten tener posibilidades y alternativas más amplias de comprensión y solución de problemas.*

*El concepto de acompañante cognitivo permite apreciar los cambios en el papel del maestro o profesor como modelo. En el esquema clásico de análisis de la profesión docente, el perfil "ideal" del docente era definido a partir de rasgos de personalidad, ajenos a la práctica cotidiana de la enseñanza. En este nuevo enfoque, en cambio, el docente puede desempeñar el papel de modelo desde el punto de vista del propio proceso de aprendizaje.*

*La modelización del docente consistiría, de acuerdo a este enfoque, en poner de manifiesto la forma en que un experto desarrolla su actividad, de manera tal que los alumnos puedan observar y construir un modelo conceptual de los procesos necesarios para cumplir con una determinada tarea. se trata, en consecuencia, de exteriorizar aquello que habitualmente es tácito e implícito (DELACOTE, 1996).*

---

<sup>4</sup> Tedesco Juan Carlos, Los Desafíos de la Educación Básica en el Siglo XXI, Revista Iberoamericana de Educación. N.º 55 , 2011.

---

## V. Capacitación de Alto Rendimiento.

### 1. Competencia Laboral.

En relación con la competencia del personal que labora en una organización, la norma ISO 9001:2015 establece:

- *Competencia (7.2).*<sup>5</sup>

*La organización debe:*

- a) Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.*
- b) Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.*
- c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.*
- d) Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.*

*Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas actualmente, o la contratación o subcontratación de personas competentes.*

Por su parte, la norma ISO 9001:2008 establece:

- *Competencia, formación y toma de conciencia (6.2.2).*<sup>6</sup>

*La organización debe:*

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.*
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.*

---

<sup>5</sup> PROY NMX-CC-9001-IMNC-2015, Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos. 7.2 Competencia, 2015.

<sup>6</sup> NMX-CC-9001-IMNC-2008, Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos, 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia.

- 
- c) *Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.*
  - d) *Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.*
  - e) *Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.*

Con base en lo anterior, podemos identificar que ISO 9001:2015 establece como bases para la competencia a **la educación, la formación o la experiencia**, mientras que ISO 9001:2008 considera a **la educación, la formación, las habilidades y la experiencia**. Sin embargo, ninguna de estas dos versiones de la norma ISO 9001 incluye las definiciones para dichos factores de competencia.

Reconociendo el rigor con el que ISO 9001 establece normalmente los términos y definiciones relevantes, es lamentable que no se haya emitido una interpretación específica sobre conceptos tan críticos para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, como lo son los factores de competencia del personal.

Debido a lo anterior, a continuación presento las definiciones y reflexiones que personalmente considero más apropiadas (con base en mi experiencia profesional) para los factores de competencia: Educación, formación, habilidades y experiencia, en relación específica con la actividad laboral:

## 2. Educación.

Grado de estudios alcanzado por la persona mediante la formación escolar oficial, el cual debe de ser avalado por un certificado, título o cédula profesional emitido y reconocido por la autoridad educativa del país en cuestión, e.g. primaria, secundaria, media-superior, técnica, superior, posgrado o doctorado.

Siendo sumamente afortunado, en un país donde únicamente una tercera parte de la población concluye la educación secundaria, tuve la oportunidad de estudiar tanto en instituciones públicas como privadas de alta calidad, escalando gradualmente hasta un nivel máximo de estudios como Ingeniero Químico de Procesos, egresando del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en diciembre de 1978.

Siendo aún adolescente, jamás imaginé que tendría la oportunidad de ingresar a una de las mejores universidades de México, percibiendo mis propias limitaciones intelectuales y estando plenamente consciente de la realidad económica de nuestra familia.



---

La oportunidad llegó providencialmente, a través de un inesperado desempeño escolar a nivel bachillerato, el cual me permitió obtener una beca de excelencia otorgada por la empresa donde mi padre laboraba. Así inició una de las etapas más fascinantes de mi vida.

Parecía que el sistema ITESM estaba diseñado a mi medida. Los planes de estudio, la metodología de enseñanza, la calidad de sus maestros, el altísimo nivel de exigencia, la comodidad de sus instalaciones, el ambiente estudiantil, la posibilidad de practicar mi deporte favorito, así como la hermosura de sus áreas verdes y la belleza de sus mujeres, me invitaron a entregar lo mejor de mí mismo (a pesar de las condiciones extremas del clima en Monterrey y de la intimidación que una ciudad tan inmensa ejercía sobre mi impresionable espíritu pueblerino).

Me propuse aprovechar al máximo esta única oportunidad, llevando al límite mi propia exigencia personal, con el firme propósito de agotar, hasta la última gota, todo el potencial que el ITESM ponía a mi disposición. ***Establecí como prioridad el educarme con los mejores maestros que estuvieran a mi alcance.***

No me equivoqué, la gran mayoría de mis maestros hicieron de mi proceso de aprendizaje un verdadero placer. Resultado: Excelencia académica. Fue aquí donde confirmé lo que había percibido a lo largo de toda mi formación escolar: ***La calidad del aprendizaje radica en la calidad del profesor.***

### 3. Formación.

Estudios complementarios a la formación escolar oficial, que permiten reforzar la competencia del personal en temas específicos de su actividad laboral. Dicha formación requiere de una capacitación interna sobre las situaciones específicas que necesita para desempeñarse en su puesto de trabajo dentro de la organización, así como de una capacitación, interna o externa, sobre áreas de conocimiento que le permitan mantenerse actualizado y realizar sus actividades de manera cada vez más eficiente.

Este es el factor de competencia que más me confunde y preocupa. En mi primera experiencia profesional, laborando en una prestigiosa empresa del Grupo Industrial Alfa, no recibí programa de inducción alguno al ingresar y solo tuve acceso a una decena de cursos durante cerca de 20 años. ¡Estamos hablando de una de las empresas líderes de México!

Afortunadamente, gracias a mi intensa pasión por la docencia, tuve la oportunidad de complementar mis actividades laborales impartiendo una cátedra de Ingeniería Química en el ITESM, trabajando con diversas asignaturas por un período de 11 años. Esto me permitió compaginar el conocimiento académico con la experiencia profesional. Se convirtió así en mi mejor fuente de aprendizaje.

---

Posteriormente, ya en mi faceta como consultor independiente, me encontré con la triste realidad de que la mayoría de las empresas mexicanas no están interesadas en gestionar programas de capacitación de alto rendimiento para sus empleados. En ocasiones se contratan cursos de actualización, pero solo para cumplir con las exigencias de las autoridades o de su sistema de gestión de la calidad, no así para elevar significativamente las competencias de su personal.

Se tiene una gran preferencia por talleres o cursos prácticos, donde los participantes son los que trabajan mientras que el instructor se limita solo a supervisar. Más aún, son sumamente populares aquellos programas en donde los participantes pueden jugar y divertirse, con un mínimo de formación teórica que les aporte nuevos conocimientos.

Esto no es lo que aprendí en el ITESM ni en mi vida profesional. El máximo valor de la capacitación se alcanza con la adquisición de conocimientos con un maestro competente, donde el maestro es quién más trabaja y el alumno se concentra en atender, cuestionar y discutir. En mis clases universitarias, el maestro dedicaba todo el tiempo de clase a explicar y a aportar nuevos conocimientos. Las tareas y las prácticas las realizaba cada alumno en su propio espacio de trabajo, nunca en el salón de clase. Así debería de ser también en la capacitación empresarial, donde la inversión de las organizaciones para capacitar a su personal les redituara la máxima rentabilidad. Qué fácil y cómodo es para un profesor limitarse a dar instrucciones (instructor), para que los alumnos trabajen en el tiempo asignado, precisamente, para que sea el maestro quién más aporte.

#### 4. Habilidades.

Capacidades personales innatas o adquiridas a través de la trayectoria vital, que le permiten establecer una relación eficaz y eficiente con su entorno, en todos aquellos aspectos que sean relevantes para su desempeño en la organización; cognitivos, estructurales, emocionales, técnicos, sociales, entre otros.

Los seres humanos poseemos tanto habilidades como debilidades. Las personas inteligentes buscan potenciar sus habilidades y minimizar sus debilidades, lo que en ambos casos requiere de una gran determinación, constancia y fuerza de voluntad. Lograr cambios importantes en estos aspectos no se consigue de la noche a la mañana. Requiere de un tiempo considerable y de arduo trabajo.

Es ilusorio esperar que el individuo logre cambios importantes en períodos cortos de tiempo.. Bastante más complicado es modificar el comportamiento de la persona grupal, equipos de trabajo y cultura organizacional, tal como lo prometen algunos talleres y cursos cortos en el mercado de capacitación. Salvo honrosas excepciones, la asignación de recursos a este tipo de programas muy probablemente se traducirá en una pérdida total de la inversión.

---

## 5. Experiencia.

Duración y frecuencia de exposición a situaciones laborales específicas, que le han permitido desarrollar hábitos y patrones de respuesta rápidos y eficaces, a través del aprendizaje sostenido con base en relaciones prueba y error. Normalmente asociada con el tiempo de permanencia en un puesto determinado.

Sin embargo, el hecho de tener muchos años laborando, no garantiza que una persona haya desarrollado una cantidad equivalente en años de experiencia, lo cual depende de la calidad de la exposición laboral, la capacidad y los recursos de aprendizaje utilizados, así como de la actitud y la solvencia que la persona ha mostrado durante el proceso de aprendizaje. Como expresara un buen amigo, "no es lo mismo treinta años de experiencia que treinta veces un año de experiencia.

## 6. El Maestro Competente.

Llegar a convertirse en un maestro competente es un reto formidable. Al igual que en otras disciplinas, nunca se termina de aprender. Sin embargo, específicamente en la carrera magisterial, es necesario poseer una serie de habilidades que son de naturaleza innata; es decir, que se nace con fortalezas especiales para desarrollar al máximo su potencial.

La más importante de todas es la **Vocación para Formar**. De la raíz latina "vocatio" que significa "llamado", en términos profanos "vocación" se define como la inclinación de una persona hacia una profesión, una forma de vida una actividad.

En la *Teoría de las Inteligencias Múltiples*<sup>2</sup>, el *Dr. Howard Gardner* propone la existencia de seis inteligencias, funcionalmente independientes, que conforman la competencia intelectual humana que permite dominar un conjunto de habilidades para la solución de problemas, así como la potencia para encontrar o crear problemas estableciendo con ello las bases para la adquisición de nuevos conocimientos. Estas inteligencias son identificadas como Inteligencia Lingüística, Inteligencia Musical, Inteligencia Lógicomatemática, Inteligencia Espacial, Inteligencia Cinestésicocorporal e Inteligencias Personales.

Naturalmente, dependiendo de la disciplina específica a ser enseñada-aprendida, el maestro competente deberá alcanzar un máximo desarrollo en determinadas inteligencias. En el mundo de los negocios modernos, considero esencial la aplicación de la Inteligencia Lingüística, la Inteligencia Lógicomatemática y, por supuesto, las Inteligencias Personales.

---

El carecer de una predisposición natural para el desarrollo de estas inteligencias, implicará para el candidato a maestro la necesidad de invertir esfuerzos monumentales, generando frustración ante sus actividades y deteriorado seriamente los resultados del proceso de aprendizaje.

Coincido plenamente con la propuesta de Juan Carlos Tedesco<sup>4</sup>, sobre el concepto de *Acompañante Cognitivo*, en el cual el maestro debe poner de manifiesto la forma en que un experto desarrolla su actividad, de manera tal que los alumnos puedan observar y construir un modelo conceptual de los procesos necesarios para cumplir con una determinada tarea, exteriorizando todo aquello que habitualmente es tácito e implícito. Sobre estas bases, el rol del maestro es como experto que desarrolla su actividad frente al alumno (preferentemente en modalidad presencial), no como instructor ni como facilitador que se limita solo a coordinar o supervisar el trabajo realizado por el alumno.

Desde mi perspectiva estrictamente personal, presento a continuación los principales atributos que considero debe desplegar el maestro competente:

- **Sólidos Valores.** Si bien todas las personas debemos conducirnos de manera ética en nuestra vida cotidiana, la responsabilidad que implica la profesión del maestro demanda una calidad superior en el respeto y en la correcta aplicación de los valores éticos. El maestro tiene a su cargo la formación de nuevas generaciones y la posible mejora de generaciones relativamente maduras. Como figura de autoridad, es un ejemplo para sus alumnos tanto en sus competencias profesionales como en su calidad humana.
- **Calidad Humana.** Pocas actividades laborales tienen el honor y la responsabilidad que implica la profesión del maestro. En sus distintas modalidades y etapas de aplicación, jardín de niños, educación especial, primaria, secundaria, bachillerato, escuela técnica, universidad, posgrado, doctorado, capacitación empresarial, educación de los adultos, mentoría, coaching, etc., el impacto del desempeño del maestro sobre la personalidad y la dignidad del alumno siempre estará presente. Una formación positiva fortalecerá la autoestima del alumno y enriquecerá su nivel de conocimientos, al tiempo que contribuye a acelerar su proceso de madurez. Por el contrario, una formación negativa puede deteriorar seriamente el proyecto de vida de la persona afectada.
- **Espíritu de Servicio.** El maestro está para servir, no para ser servido. Aún en posiciones de poder, desde las que puede influir en el futuro académico o laboral de sus alumnos, el maestro debe comportarse con sencillez y humildad, entregando siempre su mejor desempeño para devengar honorarios justos por su trabajo.

- 
- **Disciplina.** Entendida como la efectividad para cumplir los compromisos establecidos consigo mismo, la disciplina es un atributo indispensable del maestro competente. Solo a través de su propio ejemplo, el maestro logrará formar a sus alumnos en el hábito de la disciplina. El cumplimiento de los compromisos establecidos con sus alumnos es fundamental para establecer una relación basada en la confianza.
  - **Dominio del Tema.** El maestro debe aspirar a convertirse en una autoridad en las asignaturas que imparte. Esto no significa que debe conocerlo todo (lo cual es imposible), sino que debe mantener una disciplina de estudio y actualización permanentes. Aún en los temas aparentemente "inmutables", (como la historia, por ejemplo), cada día surgen nuevas evidencias, se publican resultados de investigaciones y se refutan hechos reconocidos como válidos en el pasado.
  - **Generación de Conocimiento.** El maestro competente no se limita a transcribir información de fuentes externas en un pizarrón o a leer el contenido de un libro, apuntes o apoyos visuales, sino que actúa como un generador de conocimiento en "tiempo real". Esto no significa que el maestro invente "el hilo negro" o genere conocimientos nuevos durante el desarrollo de la clase, lo cual sería totalmente impráctico y riesgoso, sino que parte de los fundamentos básicos utilizando procesos deductivos o inductivos, haciendo tangible el proceso pensante utilizado en la generación del conocimiento en cuestión.
  - **Experiencia Práctica.** Quién se ha desempeñado exclusivamente en el ámbito académico, difícilmente podrá formar eficazmente para la aplicación del conocimiento en el mundo real. Por su parte, quién se ha visto expuesto a problemas reales "en carne propia", normalmente desarrolla una visión enriquecida que conlleva un importante valor agregado en su desempeño como maestro. Nada tan efectivo como discutir sobre experiencias reales, en lugar de sobre simulaciones o casos diseñados de manera artificial.
  - **Método Científico<sup>1</sup>.** Hoy por hoy, no existe una herramienta más efectiva que el método científico para validar nuestras percepciones y suposiciones contra la realidad. Es obligación del maestro basar sus argumentaciones en hechos demostrados, manteniendo siempre una actitud objetiva ante el entorno. Debe, además, enseñar a sus alumnos la diferencia entre opiniones, hipótesis, teorías y leyes, de manera tal que el alumno conozca, en todo momento, el grado de objetividad que puede esperar de los conocimientos adquiridos.

- 
- **Invitación a la Crítica.** La crítica abierta y constructiva es la mejor herramienta para la resolución de problemas y uno de los pilares del método científico. El maestro debe ejercer constantemente la crítica objetiva ante los modelos de autoridad (incluyendo, por supuesto la auto-crítica) e invitando a sus alumnos a cuestionar, debatir y criticar los conocimientos presentados en clase. El maestro debe conducir, siempre, hacia la búsqueda de la verdad
  - **Oratoria Inspiradora.** Líderes naturales, los maestros de excelencia despliegan una oratoria que motiva a su audiencia hacia la apertura y la participación activa. Convierten sus cátedras en experiencias apasionantes, manteniendo siempre despierto el espíritu de sus alumnos y generando un ambiente dinámico, retador y gratificante.

## VI. Comentarios Finales.

Siendo aún muy joven, descubrí mi inclinación natural por la docencia. Apoyé a mis amigos en sus clases de física en la preparatoria, realicé mi servicio social impartiendo clases durante mi formación universitaria, impartí diversas asignaturas de ingeniería química como profesor de cátedra en el ITESM, por espacio de 11 años, durante un año más en la UDEM. Asimismo, he impartido cursos de educación continua desde hace ya muchos años.

En mis actividades profesionales vigentes, como consultor en ingeniería de negocios, he desarrollado e impartido un amplio paquete de cursos, seminarios y programas de asesoría, enfocados en convertir a las empresas mexicanas en organizaciones de clase mundial. No estoy satisfecho, estoy aún demasiado lejos de alcanzar las metas que me he trazado.

Como especialista en sistemas de gestión, he encontrado una fuerte resistencia por parte de dueños y directores de empresas, en establecer programas de alto rendimiento en sus organizaciones. Sus objeciones son totalmente válidas, en el contexto en el que han funcionado durante años: *No tenemos tiempo para invertir en capacitación, tenemos demasiado trabajo, pasamos por una situación económica complicada, somos una PYME y no tenemos suficientes recursos, los servicios de consultoría no son para nosotros...*

Durante la implementación del Sistema de Gestión MI-OS en una PYME de la ciudad de Guadalajara, en un momento de frustración por la exigencia del proceso, el dueño de la empresa me expresó: "Dudo que exista una sola empresa en esta ciudad que pueda cumplir con todos estos requisitos". A lo cual respondí: "No pierdo la esperanza de encontrar al menos una, que quiera convertirse realmente en una empresa de clase mundial".

Sigo pensando lo mismo...