

v.3, n.4, 2026 - Abril

# REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

**EL MODELO V-O-C-E-S: Vanguardista, Orquestador, Conector,  
Evolutivo Y Sujeto Inspirador En El Perfil Del Instructor De  
Adiestramiento En El Trabajo**

Dra. Luznairys Cuevas de Urdaneta<sup>1</sup>

Revista O Universo Observável

DOI: 10.69720/29660599.2026.000294

[ISSN: 2966-0599](https://doi.org/10.69720/29660599.2026.000294)



<sup>1</sup>Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

E-mail: [gestionhumanaestrategica@gmail.com](mailto:gestionhumanaestrategica@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7908-6665>



**v.3, n.4, 2026 - Abril**

**EL MODELO V-O-C-E-S: Vanguardista, Orquestador, Conector, Evolutivo Y  
Sujeto Inspirador En El Perfil Del Instructor De  
Adiestramiento En El Trabajo**

**Dra. Luznairys Cuevas de Urdaneta**



**PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE**

**ISSN**

International Standard Serial Number  
2966-0599

[www.ouniversoobservavel.com.br](http://www.ouniversoobservavel.com.br)

**Editora e Revista**

**O Universo Observável**

**CNPJ: 57.199.688/0001-06**

**Naviraí – Mato Grosso do Sul**

**Rua: Botocudos, 365 – Centro**

**CEP: 79950-000**

## RESUMEN

En este artículo se analiza la emergente transformación del perfil del instructor de adiestramiento en el trabajo (AET), en la complejidad organizacional contemporánea. El objetivo general propone el renovado perfil del instructor, trascendiendo la mera transmisión técnica de competencias en la relación educativa de instruir para convertirse en gestor de conocimientos, saberes, aptitudes, emociones y competencias de naturaleza compleja. Metodológicamente se construyó un círculo hermenéutico para analizar el discurso de los autores de las fuentes teóricas seleccionadas en la comprensión e interpretación del hecho estudiado, aplicando los resultados de la discusión en una propuesta de reingeniería del perfil del instructor. En la discusión se debatieron teorías clásicas y emergentes, como la de Pensamiento estratégico en el adiestramiento laboral (Gary Dessler, 2020); Administración de Recursos Humanos (Idalberto Chiavenato, 2017); Acción comunicativa (Jurgen Habermas, 1975); Inteligencias múltiples (Howard Gardner, 1983); Acción reflexiva (Donald Schön, 1997); Arquitectura organizacional para la creación de conocimientos (Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, 1996) y Relaciones de trabajo en modernidad líquida (Zygmunt Bauman, 1995) sobre la adquisición de cualidades y competencias en el sujeto que se educa organizacionalmente por mediación de la acción comunicativa con su tutor en las contemporáneas formas de trabajo, contrastándolas con la propuesta inédita denominada "Competencias Polifónicas"; presentándose el modelo V-O-C-E-S (Vanguardista, Orquestador, Conector, Evolutivo y Sujeto inspirador) como guía para el facilitador de adiestramiento laboral. Se concluye que el éxito del adiestramiento reside en la capacidad del instructor para ser un agente transformador, armonizando la agilidad digital con una profunda sensibilidad humana.

**Palabras clave:** Adiestramiento en el trabajo, Competencias Polifónicas, Modelo V-O-C-E-S, Inteligencia Emocional, Innovación Educativa.

## ABSTRACT

*This article analyzes the emerging transformation of the on-the-job training (OJT) instructor profile within contemporary organizational complexity. The overall objective is to propose a renewed instructor profile, transcending the mere technical transmission of skills in the educational relationship of instruction, to become a manager of knowledge, skills, aptitudes, emotions and competencies of a complex nature. Methodologically, a hermeneutic circle was constructed to analyze the discourse of the authors of the selected theoretical sources in the understanding and interpretation of the phenomenon studied, applying the results of the discussion to a proposal for reengineering the instructor profile. The discussion included debates on classic and emerging theories, such as Strategic Thinking in Workplace Training (Gary Dessler, 2020); Human Resource Management (Idalberto Chiavenato, 2017); Communicative Action (Jurgen Habermas, 1975) and Multiple Intelligences (Howard Gardner, 1983). Reflective action (Donald Schön, 1997); Organizational architecture for knowledge creation (Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, 1996); and Labor relations in liquid modernity (Zygmunt Bauman, 1995) are examined in relation to the acquisition of qualities and competencies in individuals undergoing organizational education through communicative action with their mentors in contemporary work environments. These concepts are contrasted with the novel proposal known as "Polyphonic Competencies." The V-O-C-E-S model (Vanguardist, Orchestrator, Connector, Evolutionary, and Subject of Inspiration) is presented as a guide for facilitators of job training. The conclusion is that the success of the training lies in the instructor's ability to be a transformative agent, harmonizing digital agility with profound human sensitivity.*

**Keywords:** On-the-job training, Polyphonic Competencies, V-O-C-E-S Model, Emotional Intelligence, Educational Innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo de las organizaciones se denomina "adiestramiento" a la facilitación de competencias y saberes vinculados al perfil de valencias esperadas en un trabajador en su espacio laboral; de esta forma el adiestramiento en el puesto de trabajo constituye el epicentro del perfeccionamiento de las competencias laborales y de la experiencia de los colaboradores. No obstante, este proceso no es meramente técnico, ya que requiere de un esquema de planificación estratégica sustentado en elementos de calidad en el componente humano para alcanzar el éxito del esquema adiestrante.

En este contexto la figura del instructor emerge como el nexo vital entre el contenido y el aprendiz, cuya función primordial es la de asegurar que el adiestramiento derive en un cambio de comportamiento laboral que impacte favorablemente en el todo organizacional; por ello y a través de este estudio se aspira sustentar el requerimiento de un instructor, facilitador, educador o tutor (según el rol que admita en cada momento del proceso de adiestramiento) que actúe como profesional reflexivo, capaz de cuestionar su propia actuación y promover la ética del conocimiento abierta a la crítica y al pluralismo.

En consecuencia, se explorará esta aspiracional transición desde el On-the-Job Training

(OJT) -formación en el puesto de trabajo, por sus siglas en inglés-, en tanto filosofía del trabajo y método práctico y experimental, en el que los empleados adquieren habilidades, destrezas y conocimientos específicos asociados a su puesto de trabajo mientras realizan una labor asociada a la producción en su entorno laboral concreto; por lo general guiada por mentores o adiestrantes experimentados. Por ello, la OJT ofrece oportunidades de "aprender, transformarse y ganar" que aumentan la productividad, aceleran la integración de los nuevos empleados, fortalecen la autopercepción de los adiestrantes y mejoran la competencia sin necesidad de habilitar aulas tradicionales, porque el puesto de trabajo es el aula operativa.

Se consolida entonces una práctica profesional que une lo mejor de los dos mundos: La responsabilidad del trabajador en el cumplimiento de sus responsabilidades funcionales como procesador de materia prima y la de aprendizaje de competencias e impulsor de sus propios talentos, hacia una praxis de alto impacto fundamentada en la agencia del sujeto y la orquestación de saberes multidimensionales; para lo cual se requiere redimensionar el proceso educativo del adiestramiento en competencias en el lugar de trabajo; con especial acento en la reingeniería del perfil de instructor – facilitador, haciéndole transitar del perfil transmisor de destrezas a la del formador en talentos, competencias, emociones e inteligencias diversas.

## 2. METÓDICA

En este estudio se construyó un Círculo Hermenéutico a fin de contrastar las vías teóricas al análisis de la situación de adiestramiento en competencias en la estación de trabajo en el contexto productivo de la organización que requiere la reingeniería del perfil del adiestrador para, finalmente, generar resultados, compenetrando los horizontes discursivos entre la pragmática, las teorías y la hermeneuta autora del presente artículo.

Para acometer el análisis del discurso de los autores de las fuentes seleccionadas en primer lugar se diseñó un Círculo Hermenéutico; para lo cual se dispuso del sujeto intérprete de la acción laboral en la estación de trabajo, aprestado la hermeneuta del componente teórico necesario para desentrañar la dinámica laboral. En segundo lugar, la rigurosidad metodológica que el acto de interpretación requiere, adecuando temporalidad y contexto socio – cultural y, en tercer lugar, la capacidad de construir propuestas en y sobre la pragmática analizada.

A continuación se explican los tres momentos del círculo hermenéutico: La comprensión, la interpretación y la aplicación; imprescindibles en el análisis del discurso:

### La Comprensión

Inicia el Círculo Hermenéutico, apoyada en consideraciones de análisis a partir de fuentes originarias, seleccionadas por la autora y constatadas en el mundo de la vida laboral para generar ideas – fuerza resultados de la aprehensión de los textos originarios: Pensamiento estratégico en el adiestramiento laboral (Dessler, G.); Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, I.); Acción comunicativa (Habermas, J.); Inteligencias múltiples (Gardner, H.); Acción reflexiva (Schön, D.); Arquitectura organizacional para la creación de conocimientos (Nonaka, I. y Takeuchi, H.) y Relaciones de trabajo en modernidad líquida (Bauman, Z.).

Con el Círculo Hermenéutico se teje el discurso a partir de la comprensión analítica. Para Habermas (op. cit.), la comprensión es la explicación de la lógica del hecho estudiado, el cual "...se aprehende de los hechos sociales descriptivamente" (p: 178). En este sentido, se enfatiza la importancia del análisis del discurso de los teóricos seleccionados para explicar la lógica de la relación educativa existente entre un adiestrador de competencias y el adiestrante.

### La Interpretación

Para Rodríguez, Y. (op. cit., 2002) la interpretación funde lo aspirado por el intérprete y lo ofrecido significativamente por el texto o por el acto humano. En el cuerpo de este trabajo la autora interpretó al comprender, aproximándose e involucrándose teóricamente en las fuentes teóricas seleccionadas para explicar las situaciones de causalidad de las condiciones del proceso de adiestramiento de operarios en el lugar de trabajo y sus efectos como impacto de las incompletitudes del perfil actual del adiestrador, lo cual resta valor al proceso educativo, desmejorando las posibilidades de redimensionar las potencialidades formativas del personal de la empresa.

### La Aplicación

Para Rodríguez (op. cit., 2002) es el reflejo de la comprobación de las ideas interpretadas para crear nuevos escenarios, desde lo ya construido hacia lo construable. Como forma de efecto, la aplicación es el horizonte último, luego de comprendido el soporte teórico e interpretado sobre la realidad del mundo de la vida. En el contexto del presente estudio la aplicación será el Perfil V-O-C-E-S, que se construirá a partir de la experiencia educativa vivida entre un adiestrador en competencias y un adiestrante, constatada en el puesto de trabajo, comprendida e interpretada desde la óptica de las teorías estudiadas a partir del análisis del discurso de sus autores.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El adiestramiento en el puesto de trabajo es fundamental para el perfeccionamiento de las competencias laborales y experienciales de los colaboradores, operadores y prestadores de servicios en las organizaciones, de allí que la discusión de los teóricos y de sus enfoques sea fundamental para explicar la lógica del estudio; por lo que a continuación se presentan los resultados del análisis del discurso en el contexto de la relación existente entre los protagonistas del adiestramiento, con miras al diseño el perfil ampliando del adiestrador.

#### Pensamiento estratégico en el adiestramiento laboral

Dessler, G. (2020) aborda el adiestramiento en el puesto de trabajo como un método práctico donde "un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz enseñan a este último el trabajo mediante la observación y la práctica" (p. 289). El mencionado autor destaca que este proceso permite la ejecución del proceso laboral en tiempo real, facilitando que el aprendiz imite y domine la tarea desde estándares de calidad, en un acto que Schön, D. (1998) llamará "experimentación compartida".

En este proceso interviene la lógica de la planificación estratégica pero también participan y se requiere de elementos de la llamada "calidad humana", como el apresto, la disposición al cambio, la empatía, el gregarismo, la sinergia, el pensamiento proactivo y la disposición al cambio, para hacer del mismo un éxito total. Ese proceso se presenta en el Cuadro 1, a continuación:

Cuadro 1. Pensamiento estratégico en el adiestramiento laboral

I. FASE DE PLANIFICACIÓN	II. FASE DE TRANSFERENCIA
Acentuar la acogida institucional y el encuadre funcional del cargo. Diagnosticar las necesidades de adiestramiento. Estimular el compromiso intrínseco hacia el desarrollo de nuevas destrezas.	Esbozar con sentido práctico la secuencia lógica de las operaciones. Ejecutar el modelado de pasos críticos y puntos nodales de calidad. Instruir con precisión técnica, exhaustividad y asertividad pedagógica y andragógica.
III. FASE DE VALIDACIÓN	IV. FASE DE MONITORIZACIÓN
Supervisar la ejecución autónoma para la detección y corrección de desviaciones. Evaluar la capacidad discursiva del aprendiz para explicar la lógica del proceso. Consolidar el dominio del "saber hacer" mediante la repetición asistida.	Facilitar el tránsito hacia la autogestión de la tarea por parte del colaborador o adiestrando. Establecer mecanismos de chequeo recurrente y canales de auxilio técnico. Fomentar la indagación reflexiva y suministrar asesoría de perfeccionamiento.

Cuevas, 2026.

Cuatro fases distinguen el adiestramiento estratégico en el sitio de trabajo, como resultante del análisis de discurso teórico:

La planificación, en la que se constata la capacidad organizacional de acogida de los llamados "recursos humanos", así como se realiza el necesario diagnóstico de necesidades para detectar las falencias operativas pragmatizadas y la capacidad

empática tanto de la empresa como del trabajador para apostar al cambio.

En segundo lugar se tiene la Fase de transferencia; en la cual se organiza, ejecuta e instruye tanto el programa educativo como la secuencia etápica y las valencias que interesan transferir y ejecutar en la práctica.

En tercer lugar figura la Fase de Validación; importantísimo momento, ya que en él se supervisa la ejecución del proceso así como la acción comunicativa del adiestrante en su explicación, a objeto de confirmar la efectividad del "saber cómo" en el "saber hacer".

Y en cuarto lugar se cierra el ciclo estratégico en la Fase de Monitorización, en la que el facilitador evalúa el trabajo realizado por el adiestrante a través de la demostración de su autonomía operativa, en expresión de experimentación compartida, al decir de Schön, D. (op. cit.). El aprendiz se autonomiza y autogestiona su quehacer, autoevaluándose eventualmente y facilitando sus valencias a los compañeros de la cinta de producción.

En este contexto, la figura del instructor emerge como el nexo vital entre el contenido y el aprendiz, cuya función primordial es asegurar que el entrenamiento derive en un cambio de comportamiento laboral. No obstante, esta eficiencia operativa no debe desligarse de la integridad; como sugiere Gardner, H. (op. cit., 2008) al afirmar que no se puede ser un excelente profesional sin ser, simultáneamente, una buena persona y un ciudadano comprometido.

#### La Teoría de las Inteligencias Múltiples

Analizar el discurso contenido en la Teoría de las Inteligencias Múltiples en el marco del diseño de un perfil panorámico para un adiestrante de puestos de trabajo en el ámbito organizacional supone un planteamiento que toca la crítica al paradigma de una inteligencia única, que suele manifestarse en las relaciones de trabajo; ya que al prevalecer la condición humana prima también la diversidad intelectual, que implica el desarrollo de varios tipos de inteligencia, cada una de las cuales comporta una serie de habilidades, tornándose en herramientas útiles en el adiestramiento, porque implica la atención individualizada.

De allí que la lógica de las inteligencias múltiples en ejercicio en los puestos de trabajo se ambienta a partir de la velocidad en la toma de decisiones y en la mecanicidad en el despliegue de la motricidad, involucrando al pensamiento abstracto y al pensamiento concreto, lo que diferenciará a los operadores ("rápidos" y "lentos", "diestros" y "torpes") desde su habilidad y su destreza motriz; de manera que el desempeño en una estación de trabajo necesariamente combinará la Inteligencia Lingüístico-verbal (como espacio de acción

comunicativa); la Lógico-matemática (imprescindible para discernir y resolver problemas de manera lógica); la Espacial (necesaria para analizar el protocolo del puesto como coyuntura tridimensional); la Musical (agudizado en los puestos de trabajo que requieren talento para discriminar sonidos, como los de percusión y tintineo); la Corporal - cinestésica (necesaria en las estaciones en las que el propio cuerpo es una herramienta de trabajo).

Igualmente muy importante en las acciones del adiestramiento en competencias y valencias de ejercicio laboral son la Inteligencia Interpersonal (por su relevancia para trabajar en equipo, atender y no polemizar con las instrucciones emitidas por el adiestrador y para transmitir lo aprendido a los pares); la Intrapersonal (extremadamente importante, por el requerimiento de autoconocimiento para ser un productivo sujeto de producción empresarial) y la Naturalista (nunca secundaria, porque se trata de emplearla para valorar el entorno natural como medio ambiente intervenido por la empresa).

A través de esta reflexión se pretende argumentar la necesidad de participación de un instructor que actúe como un profesional reflexivo, capaz de cuestionar su propia actuación, coincidiendo con la visión de Pérez Esclarín, A. (1991), quien expone su criterio sobre los docentes cuando expresa:

*El docente debe ser más que un funcionario que ejecuta acríticamente y rutinariamente la función de transmisor de conocimientos, un profesional reflexivo que promueve el desarrollo de una ética del conocimiento abierta a la crítica, a la indagación, a la tolerancia y al pluralismo. Esto supone un docente capaz de aprender de su propia actuación, que cuestiona continuamente su actuar (evalúa), un docente que somete a una crítica severa su relación con el saber, con el enseñar, con el aprender (p. 26).*

Desde esta misma óptica, pero trasladando el análisis al ecosistema corporativo, autores como Chiavenato, I. (2006) sostienen que "el instructor es el elemento que actúa como nexo entre el contenido de la capacitación y el aprendiz; su función no es solo transmitir conocimientos, sino asegurar que el entrenamiento se traduzca en un cambio de comportamiento laboral" (p. 382).

Como se observa en su planteamiento la figura del instructor trasciende la mera instrucción teórica. En este sentido, su éxito no se mide por el volumen de sus saberes sino por la modificación de la conducta del entrenado; por lo tanto, un instructor efectivo debe poseer tantas competencias técnicas (el ¿qué?) como competencias pedagógicas (el ¿cómo?); por consiguiente, la efectividad del instructor reside en el equilibrio simbiótico entre el saber y el saber enseñar.

## El Instructor en el Adiestramiento en el Trabajo (OJT)

En el contexto del On-the-Job Training (OJT), el rol se vuelve más dinámico, ya que el aula de clases es sustituida por la línea de producción o el área de servicio. Respecto a las peculiaridades de la estación de trabajo como aula de clases Dessler, G. (2020) refiere que esta dimensión ocurre solo con el operario debutante:

*El adiestramiento en el puesto de trabajo suele ser impartido por un instructor que puede ser un supervisor o un trabajador experimentado, cuya tarea principal es mostrar al nuevo empleado cómo realizar el trabajo mediante la demostración directa y la práctica supervisada (p. 289).*

Aquí resalta una característica crítica: la ejecución en tiempo real. Desde esta premisa, el instructor en el trabajo se convierte en un modelo a seguir, ya que no solo explica el procedimiento sino que lo ejecuta desde la observancia de estándares de calidad, permitiendo que el aprendiz observe, imite y finalmente domine la tarea bajo una supervisión que disminuye gradualmente, conforme se alcanza la pericia, como puede percibirse en el cuadro 2, a continuación:

Cuadro 2. Los tipos de instructor – adiestrante

Tipo de Instructor	Enfoque Principal
General	Transmisión de conocimientos y destrezas.
En el Trabajo	Aplicación operativa y corrección inmediata.

Cuevas, 2026.

En el devenir del mundo de la vida organizacional se visualiza y se revisa el trabajo del instructor no como un mero ejecutor de tareas sino como un gestor de conocimientos de naturaleza compleja. Desde la espiralidad de esta reflexión es posible acentuar que el facilitador del adiestramiento en el trabajo es el encargado de dinamizar saberes a través de su pericia en un área determinada. Si bien los enfoques de Dessler, G. (op. cit.) y Chiavenato, I. (op. cit.) establecen los cimientos técnicos y conductuales del adiestramiento la realidad organizacional actual marcada por la digitalización acelerada y la crisis sanitaria global que exige una evolución del perfil docente; ya que no basta con dominar la ejecución de tareas, porque el entorno actual demanda un facilitador que trascienda la instrucción mecánica para gestionar saberes en un ecosistema de alta complejidad.

## La Teoría de la Acción en Reflexión

El análisis de las aportaciones de los teóricos en el campo de la práctica laboral en las estaciones de trabajo y en el ambiente de las organizaciones conduce a profundizar en el acto de

adiestrar, entendido en el lenguaje de las organizaciones como un ciclo educativo en el que participan el adiestrante, en funciones de tutorado y el de adiestrador, con competencias de facilitador docente; por lo cual el análisis de la Teoría de la Acción (Schön, D., 1997, op. cit.) es imprescindible para explicar esta dinámica como una relación de acción sobre el campo y reflexión abstracta del acto laboral.

Al decir de Rodríguez, Y. (2002) la Teoría de la Acción en Reflexión abre una vía distinta para reconstruir y reconducir comportamientos endurecidos por la rutina (que impiden el diseño de las arquitecturas organizacionales y nuevas prácticas, más efectivas) desde la perspectiva educativa, resultando aplicable a cualesquiera situaciones organizacionales que necesiten aprender o enseñar y que cristaliza en un paquete didáctico llamado el Prácticum Reflexivo:

*...que reúne los requerimientos de la praxis de mediación educativa sobre todos los miembros de la comunidad empresarial, llamada "función docente", que se asume como el acto que se realiza en el espacio de trabajo; siendo, antes bien, parte de la naturaleza de todos los participantes de una institución manufacturera de bienes o prestadora de servicios (p. 289).*

El Prácticum materializará un estilo innovador de la relación entre el sujeto que actúa como formador y el sujeto que actúa como alumno, para ser tornada en acción comunicativa entre tutor como emisor y el aprendiz como receptor, en un acto dialógico de intercambio de roles, ejercida como servicio en un conjunto de situaciones o procesos de aprendizaje, que interesará la acción de formación no sólo en la estación de trabajo sino en las dimensiones de ejercicio gerencial, lideral y administrativo, ya que el aprendizaje y la formación son procesos educativos que transitan por todas las manifestaciones del quehacer organizacional.

En este orden de ideas y al analizar el día a día de las organizaciones, en particular en torno a la experiencia de la autora de este artículo en espacios de trabajo determinado, en los cuales la relación adiestrante – adiestrado se traduce en prácticas de relacionamiento entre los diferentes factores que hacen vida en las instituciones productoras de bienes y prestadoras de servicios tienden a plantearse en el marco de la racionalidad con arreglo a fines (Habermas, 1989).

La observación directa y la experiencia in situ de la autora en cadenas de producción han permitido evidenciar la prevalencia de esta racionalidad en la lógica laboral y, por ende, el relacionamiento entre los trabajadores de empresa se encuentra enmarcado por un modo de hacer las cosas caracterizado por la instrumentalidad: Sujetos y objetos de trabajo tienen una función

instrumentalista, sirven para algo y desempeñan un rol o papel en la empresa que coloca en sus manos un compromiso.

Siguiendo a Rodríguez, Y. (2002, op. cit.) las interacciones están marcadas por un accionar permanente, sin detenimiento en su leit motiv; vale decir, en su esencialidad, de allí ese especial ambiente institucional marcado por el dialogismo de carácter utilitario; situación que desapega a los actores de la institución y que se traduce en la separación de lo que en el lenguaje de las organizaciones se denomina el "sentido de pertenencia", por lo que deviene descenso en la efectividad organizacional.

El análisis del discurso de la Teoría de la Acción y su articulación con la esencialidad del presente artículo permite destacar la importancia del Prácticum como el lugar de convergencia de los prácticos sobre fenomenología de la práctica, proveyendo de insumos de abordaje de las limitaciones laborales a los operarios en el desempeño de sus competencias, ya que la reflexión sobre el hacer permite abrir un nuevo dominio de desempeño; así como contrastar constructivamente los mundos de la vida de los individuos en el escenario de las organizaciones.

### **Principios de la arquitectura organizacional para la creación de conocimientos**

En el orden de las ideas precedentes y siguiendo la línea de análisis de los discursos señalados por los teóricos, Rodríguez (op. cit., 2002) interpreta los principios de la arquitectura organizacional para la creación de conocimientos, transformando las etapas de generación, producción y colocación de conocimientos sobre el escenario en diez lecciones, a saber:

Capacidades organizacionales, diseño estratégico, determinación del desempeño, aplicación de un marco conceptual ad hoc, secuenciación congruente de acciones y decisiones aplicadas en el proceso, sopesamiento de las decisiones y equilibrio de las negociaciones, aprovechamiento de los conocimientos, experiencias y pericia del personal, planeamiento acertado y ejecución eficiente del diseño, rediseño de las arquitecturas organizacionales y flexibilidad del diseño como arma competitiva.

Se trata de un nuevo estilo de inteligencia organizacional que partirá de la estimación de la inteligencia diversa de su talento humano en una relación de trabajo que pasará por la reflexión en la acción en aras de consolidar el nuevo perfil del instructor adiestrante; así, la consistencia del diseño arquitectónico de las organizaciones conduce a la efectiva creación de conocimientos que traslada efectivamente a la condición de enseñante y coloca a las organizaciones consideradas en esta discusión en el tapiz de la creación de la estilística de la

administración Centro – Arriba – Abajo (Nonaka y Takeuchi, op. cit., 1991).

Ésta es una perspectiva tridimensional es el puente que encuentra a los ideales del alto nivel gerencial con los niveles medios y con la realidad laboral en la base del proceso productivo; es decir, en el proceso lineal de producción, donde se viven los actos de adiestramiento – mediación – adquisición y transferencia de competencias. En esta línea de análisis consideran que la creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad de una empresa para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Situando esta dinámica productiva del conocimiento en el escenario de la acción de adiestramiento en la estación de trabajo; es necesario destacar que, por lo general, las empresas productoras de bienes y servicios tienden a polarizar su misión de conocimiento, colocando sus esfuerzos o en la generación de conocimiento explícito (formal, codificado y fácil de compartir) o en la generación de conocimiento tácito (de la experiencia, la intuición y poco formalizable).

En consecuencia, la rápida velocidad con la que se obsoleta el conocimiento impele a las organizaciones de hoy y del mañana al acto creativo como parte de la cotidianidad para garantizar el posicionamiento competitivo; de allí que transformar el perfil convencional del adiestrador en competencias en un perfil multivalente sea una de las más importantes metas en la arquitectura organizacional contemporánea.

#### **La Teoría de la Acción Comunicativa**

El análisis de discurso realizado a la Teoría de la acción comunicativa (Habermas, J., 1989) permite dar soporte a un nuevo perfil del adiestrador en competencias en el marco de las organizaciones, toda vez que la razón conducente a fines de la que Habermas habla en su obra refiere en este contexto a actos comunicativos laborales mecánicos e instrumentalizados, con finalidades colocadas en la producción en masa, descartando al componente humano (más adelante Zygmunt Bauman hablará del "descarte humano" en el trabajo), desaprovechando la oportunidad de hacer del adiestramiento un ejercicio de enseñanza, mediación, transferencia, aprendizaje y capacitación al adiestrante en talentos asociados a la producción.

Destaca en este segmento el carácter multifacético de la teoría para explicar hechos del llamado "mundo de la vida" vinculado al ambiente organizacional, que implican a la intersubjetividad humana, entendida como el encuentro de dos voces (adiestrante y adiestrador) como herramienta de explicación del diseño del Perfil Polivalente al que se dirige el presente estudio, en el que se ha

comprendido la acción humana de adiestrar en competencias a un operario en el sitio de trabajo.

Convencionalmente este encuentro en el mundo de la vida de la estación de trabajo en el campo organizacional deviene ocurrencia del fenómeno de mecanización del trabajo en aras de la productividad y en demérito de la estimación de los talentos propios de las múltiples inteligencias de los operarios así como omite la oportunidad del compartir haciendo y el de compartir lo aprendido entre los pares y compañeros, en actos de habla y encuentros de intersubjetividades.

Con la Teoría de la Acción Comunicativa se explica la necesidad de transformar el perfil del facilitador adiestrante mostrada hermenéuticamente a través de sus evidencias en el análisis crítico de su gestión comunicativa; de manera que el análisis hermenéutico de las relaciones de trabajo abre una vía crítica que tiene como tarea llegar hasta el seno mismo de la relación de enseñanza – mediación – aprendizaje que ocurre durante los procesos de adiestramiento en competencias en la estación de trabajo, mediada siempre por actos de comunicación que Habermas denominará "una razón envuelta en lengua".

#### **La Teoría de la Postmodernidad Líquida, de Zygmunt Bauman**

El análisis del discurso de la obra de Zygmunt Bauman permite enmarcar el tema de este artículo en el relacionamiento de los seres humanos que se desempeñan en un lugar de trabajo en la sociedad contemporánea, en un tiempo que Bauman llamó "Postmodernidad líquida"; en la cual el trabajo ya no garantiza una vida a salvo de la pobreza y la exclusión, en una suerte de neo darwinismo social que hace del trabajo una experiencia ingrata. Sus palabras son ilustrativas: "En la sociedad de consumo, el trabajo ya no es solo una fuente de sustento, sino una trampa que perpetúa la insatisfacción y la alienación del individuo" (Bauman, Z., 2000: 46).

En el mundo de las organizaciones la misión y la visión se logran, sus balances económicos crecen, el empleo aumenta y los indicadores mejoran; siendo el estado deseado en toda empresa pero con un indicador pendiente muy relevante como lo es el del rendimiento de los trabajadores. Es aquí donde importa la relación de un adiestrador en competencias, cuyo perfil necesita de valencias vinculadas a la condición humana del adiestrante, formado en competencias básicas pero requerido de competencias complementarias que incluyan su inteligencia, la percepción de la naturaleza ecológica de la empresa, las maneras de aprender y transmitir y sus condiciones, que para Bauman son incompletas, al estar atrapado en precariedad estructural.

La relación entre empleo y pobreza es más frágil de lo que suele considerarse porque el empleo reduce la probabilidad de pobreza pero no garantiza por sí condiciones de vida suficientes; ya que cuando el mercado laboral genera trabajos mal remunerados o inestables, una parte significativa de la población ocupada permanece en situación de pobreza. Y la pobreza es un aliciente ambivalente: puede ser un estimulante o un depresor. Por ello, el debate sobre la reducción de la pobreza y la elevación de los estándares de calidad de vida no puede centrarse únicamente en el acceso al empleo sino que habrá de incorporar la calidad del trabajo y el marco normativo que lo regula.

Bauman (op. cit.) lo destaca, al referir a la relación existente entre compromisos y capacidad laboral: *"El empleado ideal sería una persona que no tenga lazos, compromisos ni ataduras emocionales preexistentes y que además le rehuya a futuro"*(p: 79). Es clara la alusión hecha al estatus mental de un trabajador insatisfecho en su estación de trabajo ante una práctica mecánica que no comporta posibilidades de satisfacción.

De allí la importancia del entrenamiento efectivo y del aprendizaje de talentos y competencias oportuno, entre muchas oportunidades organizacionales, ya que la preparación fortalece mentalmente al trabajador y a la vez agrega valor a su perfil laboral, siendo congruente esta lógica con la de la ampliación formativa del perfil del adiestrador, quien también es un trabajador. Por ello y lejos de tratarse de una disfunción coyuntural, esta realidad encaja con notable precisión en el diagnóstico que Zygmunt Bauman formuló en su obra.

En la modernidad líquida el trabajo deja de ser un eje estable de la vida social y una fuente segura de identidad para convertirse en una actividad precaria, fragmentada e incierta. A diferencia de la sociedad industrial, donde el empleo ofrecía continuidad, reconocimiento y pertenencia, el trabajo contemporáneo se caracteriza por la flexibilidad extrema, la temporalidad y la ausencia de garantías a largo plazo.

En consecuencia, se destaca que optimizar y hacer polivalente el perfil de un trabajador que adiestra en competencias a otros trabajadores contribuirá a la prevención de la precariedad, de la fragmentación, de la incertidumbre y de la inestabilidad de la vida social; así Bauman (op. cit.) acotará que garantizará una fuente segura de identidad para el trabajador que recibe un entrenamiento amplio y detallado, no superficial, mecánico, discontinuo ni ausente de reconocimiento, pertenencia y garantías a largo plazo; cambiando condiciones de vida, consolidando hábitos y proyectos personales y previniendo la producción de "residuos humanos" y de "la lógica del descarte".

### El aporte que derivó del análisis del discurso teórico

A partir de las premisas expuestas en la discusión se propone una visión integradora denominada **Competencias Polifónicas** (Cuevas, 2026), la cual redefine al instructor como un agente capaz de armonizar múltiples dimensiones técnicas, blandas, digitales y ecológicas. En este orden de ideas, es imperante destacar que este conjunto de competencias coadyuva al fortalecimiento del proceso de adiestramiento. Visto desde la perspectiva de la autora, el instructor no se manifiesta como un sujeto pasivo sino como un agente transformador de su realidad, capaz de orquestar diversos saberes para generar una praxis de alto impacto.

A tenor con este hilo discursivo, se toma como postura la estrecha correspondencia con los planteamientos de Stephen Billett, quien sostiene que: "El aprendizaje en el lugar de trabajo no es un proceso de absorción pasiva, sino que depende de la agencia de los individuos y de cómo estos deciden participar e interactuar con las invitaciones que el entorno laboral les ofrece" (Billett, S., 2001: 20).

Al respecto, se puede poner de relieve que, desde la mirada de Billett, el aprendizaje es un acto de voluntad y compromiso. De este modo puede significarse que, parafraseando al autor, el conocimiento en el puesto de trabajo no se "recibe" sino "se construye" a través de la intención del sujeto. En consecuencia, las propuestas "Competencias Polifónicas" representan la herramienta con la cual el instructor ejerce esa "agencia", decidiendo no solo participar sino transformar el entorno laboral mediante una ejecución técnica que es, a su vez, digitalmente ágil y ecológicamente responsable.

Sentadas las bases sobre la agencia del sujeto, corresponde caracterizar la operatividad de las Competencias Polifónicas. Este entramado competencial se despliega a través de cuatro ejes fundamentales que permiten al facilitador transitar desde la técnica especializada hacia una praxis consciente y transformadora, a continuación:

**Las competencias blandas** son aquellas de naturaleza humana exteriorizadas desde las emociones, los valores y principios humanos, creencias y la formación hogareña, que entre otros son las habilidades para la vida que duran para siempre, sean positivas o negativas. Interesante, porque Fischman, D. (2022) resalta que "la base de las habilidades blandas es la inteligencia emocional y para eso es crucial aprender a domar el caballo de la mente y las emociones" (p. 13); es decir, las habilidades blandas vienen conectadas directamente a la inteligencia emocional de cada persona.

**En cuanto a las competencias técnicas**, son aquellas desarrolladas a través de la formación permanente del conocimiento, de la adquisición de la

experiencia y de las formas de transmitir los saberes; a propósito de lo cual Berrocal y otros (2021) refieren sus rasgos distintivos:

*Las competencias técnicas son aquellas descripciones de lo que las personas tienen que saber (conocimientos) y saber hacer (habilidades) para desempeñar sus funciones de manera efectiva según los estándares y niveles de calidad establecidos por la organización. A su vez, las competencias técnicas pueden ser divididas en: a) específicas: son específicas de determinadas funciones laborales, trabajos o roles; b) transversales: son aquellas relevantes a distintas funciones laborales dentro de un área funcional, e incluso la organización. (p. 111)*

Mientras que para Gisbert, M. y Esteve, F. (2011), las competencias digitales son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes en aspectos tecnológicos, informacionales, multimedia y comunicativos que generan como resultado una compleja alfabetización digital múltiple; paralelamente para la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en su Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC, 2023) las competencias ecológicas incluyen los conocimientos técnicos, la experiencia y las habilidades que permiten el uso eficaz de tecnologías y procesos ecológicos en entornos profesionales; para lo cual se basan en una serie de conocimientos, valores y actitudes para facilitar la toma de decisiones ambientalmente sostenibles en el trabajo y en la vida.

Aunque las llamadas "competencias verdes" comportan conocimientos, habilidades, actitudes y valores capitales para la vida, el trabajo, la sostenibilidad y la eficiencia en el uso de recursos; desde este contexto el perfil del instructor en el adiestramiento en el trabajo ha de incluir este segmento, debido a que es un profesional designado por el área de capacitación para cumplir funciones educativas e impartir una unidad curricular específica, teniendo como responsabilidad cumplir con los objetivos de aprendizaje que se establecen allí. Alternativamente se espera sea una persona que reúna ciertas características y obtenga el entrenamiento adecuado; ya que de otra manera no se podrán integrar los objetivos corporativos que se han fijado, corriéndose el riesgo de que el instructor pierda credibilidad y liderazgo ante el grupo.

Considerando la metamorfosis del entorno laboral tras la crisis sanitaria global causada por la pandemia del año 2019 y el auge de la llamada "Cuarta Revolución Industrial" resulta imperativo trascender las definiciones clásicas del facilitador. El perfil del instructor de adiestramiento en el trabajo (AET) ha de ser reconfigurado desde una mirada sistémica, que integre la neurociencia, la agilidad digital y una profunda sensibilidad humana, transformándose así en el dinamizador de las Competencias Polifónicas necesarias para la

supervivencia, la permanencia y el éxito organizacional.

Por ello, el instructor ha de comprometerse en la escucha y la articulación de las distintas "voces" de la organización: la tecnológica, la humana, la técnica y la ambiental.

Para operativizar esta visión se propone el Modelo V-O-C-E-S, a continuación (Cuadro 3):

Cuadro 3. Perfil de V-O-C-E-S

Sigla	Dimensión del Perfil	Desarrollo del Perfil
V	Vanguardista Digital	Actúa como integrador, conocedor de tecnologías emergentes e Inteligencia Artificial, manteniéndose en constante formación ante los avances tecnológicos.
O	Orquestador de Saberes	Se visualiza como un gestor capaz de orquestar diversos saberes (multidisciplinario) para generar una praxis de alto impacto, siendo un sujeto activo, crítico y creativo.
C	Conector Humano	Representa al instructor con esencia emocional, empatía y alteridad, cuya autoridad emana de su capacidad de conexión y del dominio de las competencias blandas.
E	Evolutivo y Resiliente	Se manifiesta como un agente de resiliencia y flexibilidad cognitiva, independiente y dispuesto a innovar en el proceso de gestión de conocimientos.
S	Sujeto Inspirador	Se define como un ser humano preparado que actúa como un líder dinámico, motivador e inspirador, transformando la realidad de su entorno laboral.

Cuevas, 2026.

A continuación se presenta la representación gráfica del Modelo V-O-C-E-S:

Gráfico 1. El modelo V-O-C-E-S

Cuevas, 2026, a partir de una imagen generada con apoyo de la IA Gemini Pro.

#### 4. REFLEXIÓN

**"Saber que enseñar no es transferir conocimiento, sino crear las posibilidades para su propia producción o construcción"**

**Paulo Freire**

La metamorfosis profesional posiciona al instructor de adiestramiento como un arquitecto de experiencias de aprendizaje en la era de la complejidad, nunca como un simple transmisor de contenidos. En este sentido, el facilitador se funda como un sujeto activo y profundamente humano, cuya esencia reside en la preparación constante para

un futuro que evoluciona a un ritmo vertiginoso. Desde esta mirada la labor andragógica trasciende la técnica para abrazar la formación continua, donde la curiosidad intelectual y la adaptabilidad se convierten en los pilares que sostienen su credibilidad; por consiguiente, este profesional habrá de cultivar una mentalidad independiente y creativa, competente para navegar en la incertidumbre de la Quinta Revolución Industrial con la solvencia de quien domina tanto la tecnología emergente como la sensibilidad propia del encuentro humano.

Aunado a la idea fuerza precedente resulta imperativo que el gestor de conocimientos actúe como un ente crítico y actualizado, inspirador a través de la praxis que armoniza agilidad digital con conciencia ecológica. En este orden de ideas, la autoridad del instructor ya no emana de la jerarquía tradicional sino de su pericia para dinamizar saberes y de su capacidad para conectar mediante la empatía y la alteridad.

Por tanto, el facilitador contemporáneo asume la responsabilidad de ser un motivador incansable, un líder que no solo instruya sino transforme la realidad organizacional mediante la orquestación de competencias polifónicas; de manera que la transición hacia un perfil más humano y tecnológicamente audaz garantice que el adiestramiento sea un acto de voluntad compartida, donde el conocimiento se construya para responder a las exigencias de un mundo globalizado.

## 5. CONCLUSIÓN

El instructor contemporáneo se formará como un sujeto activo y protagónico, cuya esencia residirá en su capacidad para habitar y sostener el pentagrama polifónico de competencias de manera permanente.

No basta con la adquisición estática de saberes; se requiere una actualización armónica y fluida que permita al facilitador estar siempre presto a gestionar conocimientos a la vanguardia de un ecosistema global que evoluciona con ritmos vertiginosos.

La disposición performativa transforma la instrucción en una ejecución magistral, donde la curiosidad intelectual y la agilidad estratégica se amalgaman para responder con solvencia a los desafíos de la modernidad líquida.

Así, el instructor no solo custodia el saber sino lo dinamiza, garantizando que la praxis organizacional sea siempre un reflejo de la excelencia, la innovación y la profunda humanidad que demanda el futuro.

## 6. REFERENCIAS CONSULTADAS

- Bauman, Z. (2000). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Serie Sociología. Madrid, España: Gedisa.
- Berrocal Berrocal, F., Alonso García, M. (2021). *Técnicas de formación y desarrollo de personas en las organizaciones*. Madrid: CERASA.
- Billett, S. (2001). *Learning in the workplace: Strategies for effective practice*. Sídney: Allen & Unwin.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Dessler, G. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. Londres: Pearson Educación.
- Fischman, D. (2022). *Habilidades blandas a la vena: El ingrediente secreto para el éxito profesional y personal*. Perú: Planeta Perú S.A.
- Gardner, Howard (2008). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Madrid: Paidós.
- Gisbert, M. y Esteve, F. (2011). Digital learners: La competencia digital de los estudiantes universitarios. En *Revista La Cuestión Universitaria*, (7), 48-59. URL: <https://www.academia.edu/602446/Digital>
- Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa* [1981]. Madrid: Taurus.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2023). *Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático CMNUCC*. Bonn, Alemania: ONU.
- Pérez Esclarín, A. (1991). Desafíos de la educación humanista ante la formación docente. *Revista SIC. Laboratorio Educativo. Volumen 1* (Nº 2), 89 - 115. Caracas. URL: <https://revistasic.org/>
- Rodríguez, Y. (2002). *Un Sistema Cliente para la Educación Superior*. Tesis Doctoral publicada. Universidad de Carabobo, Área de Estudios de Postgrado, Doctorado en Educación. Valencia, Venezuela: Sociedad Papiro Publicaciones.
- Schön, D. (1998). *La formación de los profesionales reflexivos*. Paidós.
- Takeuchi, H. y Nonaka, I. (1991). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. España: Oxford University Press.