

“Procesos de gestión del conocimiento: significados y aprendizajes. Un aporte a la pedagogía empresarial

María Elvira Villar Duarte

Universidad de La Sabana - Facultad de Educación

Maestría en Pedagogía - Tercera Cohorte

Chía, Cundinamarca,

Octubre de 2011

“Procesos de gestión del conocimiento: significados y aprendizajes. Un aporte a la pedagogía empresarial”

Presentado por:

María Elvira Villar Duarte

Asesora de Tesis:

Marina Camargo Abello

Universidad de La Sabana - Facultad de Educación

Maestría en Pedagogía - Tercera Cohorte

Chía, Cundinamarca

Octubre de 2011

Nota de aceptación

Firma Presidente del jurado

Firma Jurado

Chía, Octubre de 2011

A mis viejitos, Álvaro y Elvira por escuchar mis conversaciones frecuentes sobre las historias y las vivencias durante la realización de este estudio y por ser motores de optimismo en los momentos de cansancio

A Álvaro M. por su gran colaboración en la transcripción y categorización de los resultados, por su dedicación y paciencia para comprender mi pasión por los temas de Gestión Humana y Pedagogía

A Marce por su apoyo emocional y por ser la lectora permanente e incondicional de cada frase que escribí

A Martha Yaneth, Julio Eduardo, Patricia, Manuel, Constanza y Eduardo por el tiempo y disposición que me dedicaron en sus entrevistas

A mis compañeros de la Maestría por sus aportes, sus preguntas y su energía positiva hacia la vida

AGRADECIMIENTOS

A Marina Camargo mi asesora, por su acompañamiento profesional y personal en este proyecto, por la confianza que demostró en mi trabajo y por ser un ejemplo de lo que significa ser una apasionada por la docencia.

**CUANDO SE COMPARTE UNA COSA,
NORMALMENTE SU VALOR SE
DIVIDE, CUANDO SE COMPARTE UN
CONOCIMIENTO, SIEMPRE SU VALOR
SE MULTIPLICA**

Lama Rimpoché

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN	9
1. EL PROBLEMA	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo General	13
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
1.3 Justificación.....	14
1.4 Antecedentes	15
1.4.1 <i>Filosofía empresarial respecto a las personas:</i>	16
1.4.2 <i>Filosofía de la persona respecto al aprendizaje</i>	19
1.4.3 <i>Desarrollo de la Capacitación</i>	19
2. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Marco legal vigente en Colombia	22
2.2 Pedagogía Empresarial.....	24
2.3 Gestión del Conocimiento.....	27
2.3.1 Conocimiento	27
2.3.2 Ciclo del conocimiento.....	30
2.3.3 Conceptos de gestión del conocimiento	32
2.3.4. Modelos de Gestión del Conocimiento	34
2.3.5 Aprendizaje organizacional.....	40
2.3.5.1 Capacitación empresarial	45
2.3.5.2 Medición del conocimiento.....	49
3. METODOLOGÍA	54
3.1 Tipo y método de estudio	54
3.2 Población y Muestra.....	55
3.3. Técnica de recolección de datos.....	57
4. RESULTADOS.....	61

4.1	Comprensión de la capacitación.....	61
4.2	Desarrollo de la Capacitación	65
4.3	Utilidad colectiva	70
4.4	Utilidad individual.....	73
5.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	75
5.1.	Sector educativo y sector empresarial: “zapatero a sus zapatos”	75
5.2.	Capacitación ¿un proceso limitante o facilitador de las mejores prácticas de gestión?	77
5.3.	Hallazgos que confirman las vivencias compartidas en los antecedentes de este proyecto ...	79
	• Respecto al aprendizaje organizacional	79
	• Estrategias para socializar el conocimiento.....	80
	• Significados de la Capacitación	80
	• Respecto a los facilitadores	81
5.4.	Hallazgos sorprendentes.....	82
	• El ser ¿ocupa un lugar en los programas de Formación?	82
	• El empleado es ¿responsable de su propio desarrollo?	83
	• Pedagogía empresarial: un reto a la innovación y a la creatividad.....	83
	• La capacitación como medio para mantener un buen clima laboral	84
	• La docencia ¿vocación o formación?	84
	• La red de relaciones: una ganancia de las capacitaciones	85
5.5.	Retos para la pedagogía empresarial	85
	5.5.1. <i>Seguir haciendo</i>	85
	5.5.2. <i>Empezar a hacer</i>	86
	5.5.3. <i>Dejar de hacer</i>	87
	BIBLIOGRAFÍA.....	88

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Fases de crecimiento de la empresa: Curva de Greiner.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 2: Organización temática del marco teórico</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3: Tipos de conocimiento</i>	<i>30</i>
<i>Figura 4: Ciclo del conocimiento.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 5: Ciclo del aprendizaje en las organizaciones</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6: Modelo de cinco fases de creación de conocimiento organizacional.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 7: Sistema de Gestión del Conocimiento por Modelos de Trabajo en función de su complejidad e interdependencia.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 8: Características básicas del Modelo Integrado Situacional (MIS).....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 9: La siete capacidades del movimiento en U.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 10. Valor estratégico de la formación.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 11. Descripción del proceso de formación.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 12: Tipos de indicadores: Modelo Sveiby</i>	<i>50</i>
<i>Figura 13: El navigator de Skandia.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 14: Enfoques de la evaluación cualitativa de gestión del conocimiento.....</i>	<i>53</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1. Descripción de empresas participantes</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 2. Descripción de los entrevistados</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 3. Resultados de las categorías para la comprensión de la capacitación</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 4. Resultados de las categorías para el Desarrollo de la capacitación</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 5. Resultados de las categorías para la utilidad colectiva de la capacitación</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 6 Resultados de las categorías para la utilidad individual de la capacitación</i>	<i>74</i>

RESUMEN

La pedagogía empresarial busca unir a través de la gestión del conocimiento dos realidades: el mundo de las empresas y el mundo de la educación. Para las empresas el conocimiento es un intangible que se formaliza en ideas y proyectos innovadores que permiten la sostenibilidad y permanencia del negocio en un mundo cada vez más competitivo. Para la educación, el conocimiento es la esencia de su hacer. Así que son dos mundos que se aportan mutuamente y que convergen en el sujeto que crea ese conocimiento: las personas, quienes son el motor de esas realidades.

La pregunta a la cual se da respuesta en esta investigación es: ¿Cómo se gestiona el conocimiento en las empresas participantes del estudio y qué significados y aprendizajes se han acumulado desde el punto de vista de una pedagogía empresarial? Para dar respuesta a esta pregunta se describirá para las empresas participantes: la filosofía, los significados y acciones que alimentan la relación entre conocimiento empresarial, gestión del conocimiento y pedagogía empresarial.

Este es un estudio de carácter cualitativo en el cual participaron seis empresas de diferentes sectores, tamaño y nivel de madurez empresarial. Para recolectar la información se diseñó una entrevista semi-estructurada conformada por 25 preguntas que evaluaron la comprensión y el desarrollo de la capacitación y la utilidad colectiva e individual de dicho proceso. Luego de realizar las entrevistas, las cuales fueron grabadas, se transcribió la información obtenida y se procedió a categorizar las respuestas.

Entre los principales hallazgos están: las empresas comprenden el aprendizaje desde una mirada económica y empresarial y desde la óptica del desarrollo del talento humano.

Para las empresas la capacitación significa productividad empresarial y desarrollo

de los colaboradores; así mismo, orientan la capacitación hacia todo el personal segmentándolo según el nivel ocupacional y el potencial de las personas. Respecto a la forma de evaluar los resultados de las capacitaciones se privilegia la medición mediante indicadores de proceso (cantidad de participantes y número de horas) y la evaluación de la satisfacción de los participantes. Todas las empresas cuentan con facilitadores internos como estrategia para capacitar en temas específicos de la empresa. En algunas organizaciones se verifican las técnicas utilizadas por los docentes, de la misma manera que algunas verifican la articulación de los contenidos temáticos. Respecto a los beneficios de la capacitación se mencionan la mejora de los procesos y el cumplimiento de la normatividad y de los indicadores y por último, la estrategia más común para compartir el conocimiento es la socialización.

Este estudio plantea algunas reflexiones respecto al rol de la capacitación frente a las mejores prácticas de gestión; se confirman algunas de las premisas presentadas en los antecedentes de este estudio, se destacan hallazgos que sorprenden por su aporte al proceso de formación y gestión del conocimiento y se cuestiona qué lugar ocupa el ser en los programas de formación en las organizaciones; y al finalizar se presentan algunas propuestas o recomendaciones para que la Pedagogía Empresarial empiece a hacer, siga haciendo y deje de hacer.

Palabras claves: pedagogía empresarial, formación empresarial, capacitación empresarial, gestión del conocimiento, uso del conocimiento de la formación

ABSTRACT

Entrepreneurial Pedagogy looks for to unite through the knowledge management two realities: the world of the companies and the world of the education. For the companies the knowledge is an intangible one that becomes serious in ideas and innovating projects that they allow to the sustainability and permanence of the business in a more and more competitive world. For the education, the knowledge is the essence of his to do. So they are two worlds that are contributed mutually and that converges in the subject that creates that knowledge: the people, who are the motor of those realities.

The question to which answer in this investigation is: ¿How manages the knowledge in the participant companies of the study and what meaning and learning are had accumulated from the enterprise point of view of one Pedagogy? In order to give answer to this question it will be described for the participant companies: the philosophy, the meaning and actions that feed the relation between enterprise knowledge, knowledge management and Entrepreneurial Pedagogy.

This it is a qualitative study in which participated six companies of different sectors, size and level of enterprise maturity participated. In order to collect the information a semi-structured interview was designed conformed by 25 questions that evaluated the understanding and the development of the training and the collective and individual utility of this process. After making the interviews, which were recorded, the obtained data was transcribed and were organized into categories.

The main findings are: the companies understand the learning as economic and enterprise glance and as development of the human talent. For the companies the training means enterprise productivity and development of the collaborators; also, they orient the

training towards all the personnel segmenting it according to the occupational level and the potential of the people. With respect to the form to assess the results of the training one privileges the measurement by means of process indicators (amount of participants and number of hours) and the evaluation of the satisfaction of the participants. All the companies count with internal formation professional like strategy to enable in specific subjects of the company. In some organizations the techniques used by the teacher ones are verified, in the same way that some verify the joint of the thematic contents. With respect to the benefits of the training they are mentioned the improvement of the processes and the fulfillment of the standards and the indicators and finally, the strategy commonest to share the knowledge is the socialization.

This study raises some reflections with respect to the roll of the qualification as opposed to the best practices of management; some of the premises presented in the antecedents of this study are confirmed, findings stand out that surprise by their contribution the training process and knowledge management and is questioned what place occupies the being in the programs of formation in the organizations; and when finalizing some proposals appear or recommendations so that the Entrepreneurial Pedagogy a begins to do, continue doing and let do.

Key words: Entrepreneurial Pedagogy, formative evaluation, knowledge management, Know-how transfer.

INTRODUCCIÓN

La relación entre el sistema productivo y el sistema educativo se puede observar a través de la historia de la pedagogía y de la historia de las empresas. En ocasiones estas dos realidades van en paralelo y el punto en común que las hace converger es el conocimiento.

La pedagogía empresarial es una disciplina que pretende unir estas realidades y encontrar el aporte mutuo.

Existen convergencias y divergencias entre lo educativo y lo empresarial; Sandoval (2008) expresa que la organización educativa y la organización empresarial coinciden en que las dos son ámbitos de aprendizaje, el cual se logra a través de la comunicación y el diálogo. La razón de ser de las empresas no es el crecimiento humano, en las empresas el aprendizaje es una condición, una necesidad para que a través del desempeño superior de las personas se logre la supervivencia y sostenibilidad de la empresa; los colaboradores aprenden a través del trabajo (perfeccionando lo que se hace y cómo se hace), de la educación formal y de la no formal (educación continuada y formación permanente).

Por su parte, en la institución educativa el aprendizaje es la razón de ser, el propósito específico de la misma y lleva a cabo a través de la educación formal. De esta manera, el aprendizaje posibilita el desarrollo humano del individuo y ello es lo que le da sentido; en la institución educativa se aprende mediante la disposición intencional de contenidos dirigidos al afianzamiento del aprendizaje que posibilite el crecimiento humano.

Adicionalmente, Puiggrós & Gagliano (2004) denominan el conocimiento construido en las empresas como saberes socialmente productivos y según los autores estos

conocimientos son el resultado de la dignificación del hombre a través del trabajo y la resignificación de los conocimientos desde la educación.

El Estado Colombiano reconoce la importancia de la educación para el trabajo y ha reglamentado este quehacer en el cual resalta la interacción entre la academia y el sector empresarial. Esta educación debería unir los dos conocimientos aunque en el país ello no está tan claro, de tal manera que la pedagogía empresarial como saber está en proceso de construcción y está aún por escribirse.

Con esta investigación se pretende aportar a la pedagogía empresarial mediante la indagación y comprensión de los significados, los mecanismos y la filosofía de algunos procesos, como el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, la capacitación y el entrenamiento, que han sido apropiados por el sector productivo y que se convierten en una ventaja competitiva para la supervivencia de las empresas; como afirma Rivero (2006) en los últimos quince años hemos descubierto la importancia y el valor económico del conocimiento, su enorme impacto en la capacidad de generar organizaciones más competitivas e innovadoras y su potencial para transformar la sociedad y las personas. Por su parte Barceló y otros (2001) manifiestan que en el siglo XXI el conocimiento es reconocido como motor de crecimiento y de productividad. Este reto pone a las empresas en la tarea de pensar sobre la manera como ellas aprenden en el transcurso de su desenvolvimiento y en todas y cada una de las áreas, de los procesos o de las dependencias.

En el siglo XXI, las fuentes tradicionales de ventaja competitiva de las empresas (activos físicos, financieros, acceso privilegiado a materias primas o a segmentos de mercado protegidos, e incluso a tecnología) no son ya suficientes porque todas ellas tienden

a estar más y más a disposición de todo el mundo, en igualdad de condiciones, en mercados abiertos. Además, su rápida obsolescencia las ha obligado a aprender cómo mantenerse vigentes y actualizadas para no dejarse sacar de la competencia y continuar activas en el mercado. Este aprendizaje es el que las empresas aprecian y el que les agrega valor frente a sus competidores.

Por tanto, para competir efectivamente es cada vez más necesario centrarse en el desarrollo de capacidades distintivas, en "maneras de hacer" propias, que resulten difíciles de imitar para los competidores. En las empresas, esas capacidades distintivas tienen siempre una raíz en las personas, que son quienes las desarrollan y las aplican basándose en "lo que saben" (Andreu & Sieber, 2009).

Este estudio espera aportar mediante una investigación exploratoria realizada con varios participantes de empresas de Colombia, para conocer cómo se formalizan los significados y las relaciones entre el trabajo y la educación y desde allí cómo se asumen las prácticas locales de pedagogía empresarial.

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La creciente importancia de la economía basada en el conocimiento se ve influida por el crecimiento de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, la globalización, los cambios en la demanda y los avances científicos y tecnológicos.

En este contexto intervienen varios actores que interactúan permanentemente y se ven afectados entre sí: la sociedad, la empresa y las personas y es en esta realidad que se

desarrolla esta investigación, pensada con el supuesto que es posible articular el conocimiento empresarial y el conocimiento pedagógico a través de la formación y actualización permanente del recurso humano.

La competitividad de los países y las regiones se valora por los niveles de desarrollo alcanzados en aspectos como la innovación, la investigación y la educación; por tanto construir una sociedad de conocimiento se impone como un reto imperante en tiempos globalizados como los actuales.

Esto implica para la empresa una innovación constante para estar al día en los avances del conocimiento y la tecnología y estar en una permanente búsqueda e implementación de alternativas y estrategias que le permita ser competitiva y sostenible en un mercado altamente exigente y cambiante.

Para las personas, que están inmersas en esta sociedad y son trabajadores de una empresa, les demanda estar actualizadas y poseer diversas y variadas cualificaciones que les permitan adaptarse a las exigencias del entorno y generar alternativas en las cuales aporten como empleados y aseguren su empleabilidad, dado que las formas de vinculación laboral ahora se caracterizan por la temporalidad.

En este marco se formulan las preguntas que permitan encontrar y articular los elementos que alimentan la relación entre el conocimiento empresarial y el conocimiento pedagógico:

¿Qué significa para las empresas que intervienen en este estudio gestionar el conocimiento? ¿Esta comprensión induce prácticas que conllevan una ventaja competitiva?

¿Qué acciones realizan y qué logros se han obtenido en las empresas participantes para gestionar el conocimiento?

¿Cómo la formación interna y externa del personal de las empresas contribuye a la Gestión del Conocimiento?

¿Cuáles son los elementos que tiene en cuenta un directivo cuando promueve la capacitación de su personal y cómo contribuye a la gestión del conocimiento organizacional?

¿Qué aprendizajes han tenido las empresas participantes al implementar estas estrategias?

¿Cuál es el aporte que estos aprendizajes hacen a la pedagogía empresarial?

En otras palabras, las preguntas formuladas pueden sintetizarse en la siguiente:

¿Cómo se gestiona el conocimiento en las empresas participantes del estudio y qué significados y aprendizajes se han acumulado desde el punto de vista de una pedagogía empresarial?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Describir para las empresas participantes la filosofía, los significados y acciones que alimentan la relación entre conocimiento empresarial, gestión del conocimiento y pedagogía empresarial.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Explorar los significados con los que asumen las empresas participantes en este estudio la gestión del conocimiento en los distintos procesos tales como el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, la capacitación y el entrenamiento.
- Indagar sobre las formas de evaluar, por parte de las empresas, la gestión del conocimiento y los aprendizajes que esta evaluación les permite.
- Determinar los procesos que se ponen en acción en la empresa al gestionarse el conocimiento y los beneficios personales que reporta para los interesados.
- Aportar a la construcción de una pedagogía empresarial.

1.3 Justificación

Este estudio se enmarca en una rama de la pedagogía general, denominada pedagogía empresarial la cual pretende formar personas en el ámbito de las empresas y educar las capacidades humanas integrando la orientación técnica y ética (Meza, 2006).

En el quehacer diario de las empresas, la aplicación de los conocimientos y las competencias de las personas se traducen en su desempeño y la sinergia de estas acciones se refleja en los resultados de la empresa y en su diferenciación en el mercado. Para que la empresa logre los resultados esperados se acude a estrategias que propendan por el desarrollo de las personas; una de estas estrategias es la formación o la capacitación, proceso considerado esencial para las empresas porque permite que las personas aprendan técnicas, herramientas y contenidos que les ayuden a desempeñarse de manera eficiente, desarrollar habilidades para trabajar en equipo, coordinar y hacer seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades de un grupo de personas, entre otros. No obstante, es

poco usual que estos procesos de formación y capacitación se enmarquen en prácticas pedagógicas que promuevan la reflexión de la práctica educativa; es por esto que ese trabajo pretende generar una mirada desde la pedagogía y para la pedagogía con el fin de contribuir a la calidad de sus prácticas mediante el estudio de un contexto que podría considerarse fuente para la construcción de la pedagogía, cual es el empresarial.

En el Siglo XXI, la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones es la capacidad que éstas tienen de aprender (Meza, 2006); es por esto que los conocimientos que las empresas crean en su práctica socio-productiva se convierten en el valor diferenciador en el momento de grandes operaciones de negocios, porque es el capital intelectual la ventaja competitiva, que le da un valor real a las empresas y que sustenta el desarrollo sostenible de las organizaciones en el mundo contemporáneo (Marín, 2005).

Esta investigación pretende enriquecer tanto a la empresa como a la academia: las empresas pueden enmarcar sus procesos de aprendizaje organizacional en el marco de la pedagogía a través de las reflexiones que surjan al explorar los significados y aprendizajes de las personas respecto a las acciones educativas que han emprendido y la pedagogía podrá nutrirse de las prácticas empresariales para abordar otras realidades en los diversos campos de aplicación.

1.4 Antecedentes

Durante aproximadamente 18 años de experiencia laboral he visto que las organizaciones, en una búsqueda por lograr la ventaja competitiva a través del conocimiento, implementan estrategias enmarcadas en diferentes procesos; el más conocido

y popular es el proceso denominado capacitación, orientado en la mayoría de las veces a la adquisición de nuevos conocimientos requeridos para el desempeño exitoso de un cargo.

1.4.1 Filosofía empresarial respecto a las personas:

Para que las acciones de este proceso sean un pilar, se requiere que la empresa crea en las personas y en su desarrollo, que se alineen las necesidades de las personas con las necesidades de la empresa, que cada persona crea en su potencial de desarrollo, que se articulen los diferentes procesos humanos y que se haga un uso eficiente de los recursos.

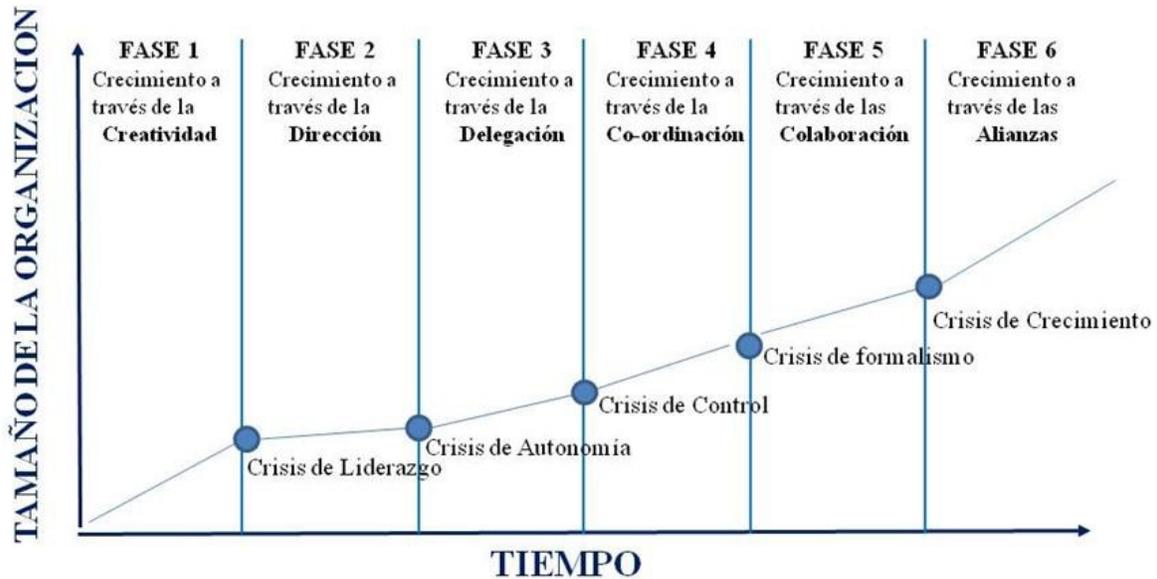
La credibilidad de la empresa en el desarrollo de las personas se evidencia en la existencia de una filosofía y una creencia en el aprendizaje; esta mirada y su significado para la empresa debe ser divulgada, socializada y compartida para lograr que cada persona valore y aplique el conocimiento en pro del colectivo; se puede formalizar también en políticas, procedimientos y en la creación de espacios que favorezcan una cultura para compartir y construir conocimiento (trabajo colaborativo), debatir lo aprendido, reflexionar su aplicabilidad en el quehacer laboral a través de la creación de comunidades de práctica y almacenar lecciones aprendidas (bitácora) en una herramienta tecnológica (gestión de la información).

La filosofía que tenga cada empresa acerca del aprendizaje se reflejará en las acciones realizadas intencionalmente para lograr esa construcción de conocimiento; uno de los factores que influyen para definir esta filosofía es el nivel de madurez de las empresas.

Al hablar del nivel de madurez de las empresas, me refiero a la propuesta de Greiner, quien en 1972 publicó el artículo titulado “*Evolución y revolución conforme las empresas crecen*”, en el cual describe las cinco etapas cruciales de la evolución y la

revolución de las empresas, cada una de las cuales posee una característica, una crisis y una revolución. En el siguiente gráfico se representan las etapas de crecimiento de la empresa y luego las describo, todo ello siguiendo a Medina (2001).

Figura 1: Fases de crecimiento de la empresa: Curva de Greiner



Fuente: Adaptado al español por María Elvira Villar (2011), de

<http://www.entrecodigos.com/2009/06/las-fases-del-crecimiento-de-una-empresa-segun-Greiner.html>.

- La primera fase corresponde a la creatividad, en la cual se conciben y se ponen en marcha las ideas del negocio. Ahora bien, cuando el crecimiento de la organización se ve detenido por el poco tiempo que el director de la organización puede dedicarle a cada actividad se genera la crisis de liderazgo. La revolución de la organización se da por la institucionalización misma, que consiste en la definición de reglas y

procedimientos de operación que garanticen un tratamiento igual para los casos similares.

- La segunda fase es la institucional, en la cual los procesos se encuentran definidos no obstante la falta del poder en la toma de decisiones por los mandos intermedios produce la denominada crisis de autonomía. En consecuencia, la revolución de la organización se da cuando se delega en los mandos intermedios la toma las decisiones.
- La tercera fase se define por la delegación y su crisis está en el desorden que genera la falta de controles. Su revolución se da en la coordinación entre los distintos involucrados (la definición de las responsabilidades de cada departamento y de cada persona dentro de la organización), lo que genera los controles en los procesos.
- La cuarta fase es la de coordinación, cuya crisis se da en la complejidad de la organización. Su revolución se encuentra en la colaboración y trabajo en equipo entre distintas personas y departamentos de la empresa.
- La quinta fase consiste en la colaboración. Su crisis se da en la escasez de recursos para el crecimiento de la organización y su revolución en la generación de alianzas estratégicas con empresas complementarias, las cuales permiten la multiplicación de los brazos de acción de la organización.

Para cada una de las fases de evolución en las empresas corresponden etapas de evolución en la gestión del conocimiento lo cual se formaliza en las estrategias y en los procesos; esta relación se ampliará en el capítulo 2.

1.4.2 Filosofía de la persona respecto al aprendizaje

El aprendizaje organizacional implica que cada persona crea en su potencial de desarrollo y en el aprendizaje permanente y considere que es un beneficio personal. Dado que en ocasiones los empleados participan en las capacitaciones con motivaciones distintas a las de aprender y aplicarlo en el trabajo, puede ser una buena oportunidad para ausentarse de la oficina o para hacer relaciones, por lo tanto el aprendizaje es un acto de motivación y voluntad. Cuando no hay una alineación y articulación entre los procesos humanos orientados al aprendizaje organizacional, se invierten recursos en entrenamientos especializados y en procesos de acompañamiento (coaching) y es factible que tales inversiones no generen las mejoras en los procesos que la organización requiere para incrementar su productividad ni se obtenga el desarrollo de las competencias ocupacionales que necesitan los trabajadores; por lo tanto no se logra un retorno de la inversión económica o es posible que la empresa crea que no se sabe y se sabe, o es posible que se dupliquen los conocimientos que se entregan.

1.4.3 Desarrollo de la Capacitación

Como afirma Fernández (2006), al proceso de capacitación, en algunas empresas, le falta una planeación que privilegie el diseño de un plan curricular atado a las competencias esperadas para los trabajadores de la empresa, los procesos de la empresa y los cargos (actuales y futuros). En ocasiones, la capacitación que reciben los colaboradores está descontextualizada de los procesos (realidad laboral) y de las herramientas existentes en la empresa; por lo tanto, los conocimientos no se aplican en el quehacer. Y en las empresas en las cuales se documenta la capacitación, en la mayoría de las veces obedece a exigencias de

las certificaciones de calidad (por ej: ISO: 9001 2000), que obligan al registro de las capacitaciones realizadas y los resultados de las evaluaciones de las capacitaciones.

Usualmente las necesidades de capacitación surgen de los resultados obtenidos en:

- El proceso de gestión del desempeño en el cual se valora el cumplimiento de los objetivos acordados y las necesidades detectadas respecto a las competencias requeridas para desempeñar el cargo; el jefe y el colaborador llegan a acuerdos sobre las temáticas de capacitación que requiere el colaborador para mejorar su desempeño; las necesidades se pueden focalizar hacia el saber (conocimiento), el poder hacer (habilidad) o el querer hacer (condiciones personales).
- Las evaluaciones de período de prueba y/o
- Los “assessment centre” (centros de valoración) realizados para valorar el nivel de madurez de las competencias de personas identificadas como de alto potencial o también se realizan para valorar a los candidatos en concursos internos para proveer una vacante.

Con este insumo se diseña un plan de capacitación, en el cual se describe: la población a quien va dirigida la capacitación, las estrategias didácticas a utilizar (presencial, virtual), la intensidad horaria de cada curso y las personas que actúan como facilitadores, que pueden ser personas externas a la empresa que poseen un conocimiento específico y que se desempeñan en ocasiones como docentes en Universidades y la otra opción es contar con facilitadores internos empleados de la misma compañía y quienes son considerados expertos en un tema.

Los facilitadores son las personas responsables de la concepción y el desarrollo de la formación y quienes realizan las tareas de planearla, diseñarla, desarrollarla y evaluarla. Navío (2006) presenta varios dilemas que se evidencian en la formación de estos facilitadores internos. Para comenzar comenta que esta “nueva profesión” está conformada por un grupo heterogéneo de profesionales que varían en su formación inicial, son de distinta procedencia, emplean métodos y herramientas diferentes en su quehacer y se desempeñan en disímiles ocupaciones laborales. El primer dilema es la profesionalización de estos facilitadores, luego comenta que los referentes teóricos y prácticos varían porque no existe un modelo único y compartido de formación para los facilitadores, en tercer lugar manifiesta que no está claramente definida la competencia del formador y por último cuestiona el momento en el cual el profesional se forma como facilitador; enfatiza que habrá una gran diferencia si es en la carrera inicial, si es adquirido mediante su actuar profesional o un ejercicio continuo durante su vida activa. Ante estos dilemas Navío (2006) plantea la necesidad de identificar y cualificar los estándares de competencias a nivel conceptual, técnico y humano, que caracterizan a un facilitador interno y articular todos los procesos de talento humano (selección, capacitación, remuneración) para lograr un formador integral, partiendo de una concepción compartida y enmarcada en la articulación entre la pedagogía y la empresa.

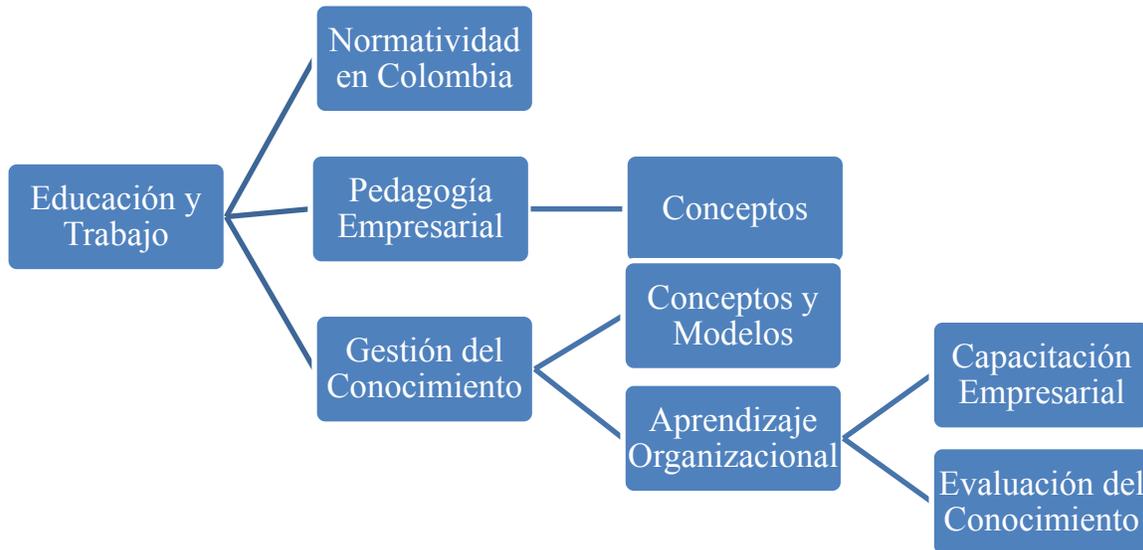
La fase final en el desarrollo de la capacitación es la evaluación, que se refiere a la medición que se hace de la efectividad de ésta; frecuentemente, al terminar la(s) sesión(es) se evalúa la percepción que los empleados poseen respecto a factores como: recursos, cualidades del capacitador y aplicabilidad de los conocimientos. El seguimiento de esta sesión de capacitación en el sitio de trabajo es a veces inexistente lo que no permite valorar

lo aprendido en el quehacer. En pocas ocasiones se realiza la evaluación del impacto de las capacitaciones a largo plazo para saber qué atribuir a ellas y qué no.

2. MARCO TEÓRICO

En la siguiente figura se presenta la organización de las temáticas a tratar como referente teórico del trabajo investigativo:

Figura 2: Organización temática del marco teórico



Fuente: Elaborado por María Elvira Villar (2011).

2.1 Marco legal vigente en Colombia

La normatividad relacionada con la capacitación para el trabajo en Colombia es un tema reciente. Veamos la normatividad vigente en nuestro país y algunas definiciones importantes que permiten su comprensión.

El Sistema Nacional de Formación para el trabajo se reglamenta a través de la Ley 1064 del 26 de Julio de 2006. Esta norma pretende articular a los proveedores de educación técnica, tecnológica y formación profesional en el país, para modernizar y mejorar sus programas, de acuerdo con las necesidades y demandas del sector productivo, garantizando mayor cobertura, pertinencia, flexibilidad y servicios de calidad que contribuyan a la competitividad nacional, atendiendo las siguientes características:

- *Pertinencia*: Garantizar la articulación entre la formación y capacitación que se imparte con base en las necesidades y demandas del sector productivo.
- *Flexibilidad*: Facilitar el acceso de las personas a la formación y capacitación, reconociendo su heterogeneidad y los aprendizajes adquiridos de diversas maneras, mediante diseños modulares basados en normas nacionales de competencia laboral, estrategias, ambientes y nuevos métodos de aprendizaje.
- *Continuidad*: Facilitar el aprendizaje permanente y a lo largo de toda la vida.

Posteriormente, a través del Decreto 2020 del 16 de Junio de 2006, se establecen una serie de mecanismos de promoción y aseguramiento de la calidad para el trabajo. En él se define la formación para el trabajo como el proceso educativo formativo, organizado y sistemático, mediante el cual las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida competencias laborales, específicas o transversales, relacionadas con uno o varios campos ocupacionales referidos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que le permiten ejercer una actividad productiva como empleado o emprendedor de forma individual o colectiva.

Así mismo, establece cómo lograr la certificación de calidad de la formación para el trabajo por parte del Ministerio de Educación Nacional, describe qué tipo de entidades puede obtener la certificación y especifica el procedimiento mediante el cual una vez sometidos al proceso de evaluación el ente autorizado verifica y certifica el cumplimiento de las normas técnicas de calidad.

Posteriormente en el Decreto 4904 del 16 de Diciembre del 2009 se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano antes denominado Educación No Formal. En esta normativa se describe cómo obtener los certificados de técnico laboral por competencias y el certificado de conocimiento académico, de acuerdo con los requisitos establecidos para los programas.

La sola aplicabilidad de estas normativas no aseguran la calidad de la educación para el trabajo, porque como afirman Jaramillo & Idovro (2007) en el estudio realizado sobre la eficacia de la formación demostrada en el desempeño laboral en los directivos que realizan MBA, la mera credencial no es suficiente para garantizar un mayor conocimiento o un mejor desempeño.

Estos autores proponen que representa una ventaja pedagógica el trabajar mientras se estudia, ver la aplicabilidad de los conocimientos en su quehacer y una personalización en la atención de los estudiantes.

2.2 Pedagogía Empresarial

Una de las ramas de la pedagogía es la pedagogía empresarial, la cual se refiere al objeto de formar personas en el ámbito de la empresa, así como a los procesos de

capacitación y a la noción de aprendizaje organizacional (Meza, 2006), como ya se mencionó.

La pedagogía empresarial busca continuar y desarrollar el proceso formativo de la persona en el entorno empresarial para la actualización de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que le permitan desempeñarse efectivamente en su puesto de trabajo actual o futuro.

La pedagogía empresarial estudia la relación entre educación y trabajo y el espacio en donde se da dicha relación, desde dos perspectivas: la que parte de la idea de lo que debería ser la correspondencia entre educación, trabajo y empresa formula un modelo teórico normativo como es el caso del modelo de aprendizaje organizacional y la que analiza el desarrollo de una práctica hasta que va haciéndose común en diferentes momentos de la historia de la capacitación para el trabajo.

En un apartado denominado aprendizaje organizacional se revisarán los conceptos y enfoques de esta perspectiva.

Dado que la pedagogía empresarial nace en la pedagogía, es importante recordar los aspectos que estructuran el saber pedagógico; a este respecto Vasco (1996) menciona que:

- El primer aspecto tiene que ver con *qué* enseña el maestro: este saber puede construirse a partir de la producción en comunidades científicas, es también la selección de contenidos que el maestro hace desde su experiencia y su forma de enseñar y es la transformación de su saber enmarcado dentro de los contenidos temáticos de la asignatura de la cual es responsable. En las empresas el *qué* está relacionado con las técnicas a utilizar en el desarrollo del trabajo, con las metodologías que orientan la

acción, con la normatividad que rige el trabajo y en ocasiones con las lecciones aprendidas como base para construir nuevo conocimiento.

- La otra dimensión del quehacer responde a la pregunta *a quiénes* enseña: en la interacción cotidiana del maestro con los alumnos en torno al saber se pueden evidenciar dos aspectos, el psicológico y el socio-cultural. El primero hace referencia al conocimiento, comprensión y puesta en práctica de las características de desarrollo social y emocional del auditorio, bien sea infancia, adolescencia o adultos. En este aspecto, lo esencial es la capacidad para comprender las necesidades de los alumnos y encontrar la mejor forma para que la clase se torne atractiva y motivante y ser consciente que, para cada grupo, debe desarrollar estrategias diferentes así pertenezcan a momentos de vida similar. Otro de los aspectos psicológicos que afecta la interacción con los alumnos es el afecto que el maestro transmita por su materia y las emociones que surgen entre maestro y alumno. El aspecto socio-cultural se refiere a la necesidad del maestro de comprender el medio en el que el alumno se desempeña fuera de las aulas. En las empresas se enseña a todos y cada uno de los empleados, los maestros orientan su quehacer en la andragogía para lo cual requieren comprender las necesidades del auditorio y encontrar las estrategias para que los estudiantes encuentren en la clase una manera de motivarse y aprender.
- Como parte esencial del quehacer de cualquier profesión, surge la pregunta *para qué*: en la profesión de educar se puede analizar desde el aprendizaje y desde la formación. El primero se refiere a los contenidos que aprende el alumno y para que este sea receptivo al saber se debe gestar un interés por la asignatura. En lo que respecta a la formación se refiere a cómo la asignatura puede contribuir a fortalecer al alumno aspectos de su ser. En las empresas usualmente se enseña para que el alumno sea más

eficiente en su trabajo a través de la aplicación de los conocimientos que comparte el docente, se privilegia el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos.

- El maestro también debe responder a la pregunta cómo enseñar la asignatura; a este respecto la autora destaca que este es un proceso en el cual tanto el maestro como el alumno participan y es tan importante la didáctica como la manera en que el alumno aprende. Otro de los aspectos que menciona es que frecuentemente el maestro acude a procesos metodológicos como los que él tuvo en su experiencia como alumno y el cambio de estas metodologías se puede dar en el tiempo y con dificultad porque le implica al maestro salir de su zona de seguridad. Esta misma situación se vive en las empresas, frecuentemente los docentes son personas con mucho conocimiento técnico y experiencia en su campo de trabajo y carecen de habilidades para enseñar a otros, así que muchas veces son clases magistrales en las cuales los docentes comparten sus historias y realidades desde ellos sin co-crear con el empleado-estudiante, porque se valora la experiencia del docente.

2.3 Gestión del Conocimiento

Para entender la gestión del conocimiento se procede analíticamente definiendo primero el significado de conocimiento para pasar a explicar su ciclo, los conceptos y modelos de gestión del mismo, para terminar con el aprendizaje organizacional basado en el conocimiento.

2.3.1 Conocimiento

Antes de definir la gestión del conocimiento se hace necesario entender qué es el conocimiento. Clarke & Rollo (2001) afirman que se requiere comprender los significados

y diferencias entre datos, información, conocimiento y sabiduría: el dato es una representación de un grupo de objetos y acontecimientos que se dan en el mundo real; en un segundo nivel está la información, la cual se refiere a un dato que posee determinado significado, relevancia y propósito. Por lo tanto, los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Transformamos datos en información añadiéndoles valor en varios sentidos.

Respecto al conocimiento existen varias definiciones. Para Davenport y Prusak, citado por Fernández & Ponjuán (2008) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para incorporar nuevas experiencias e información, es útil para la acción y se origina y aplica en la mente de los conocedores. Para Barceló y otros (2001) el conocimiento es el flujo de experiencias, valoraciones, información técnica y juicio experto, capaz de evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Sánchez citado por Barceló y otros (2001) establece las siguientes características del conocimiento, desde una perspectiva económica:

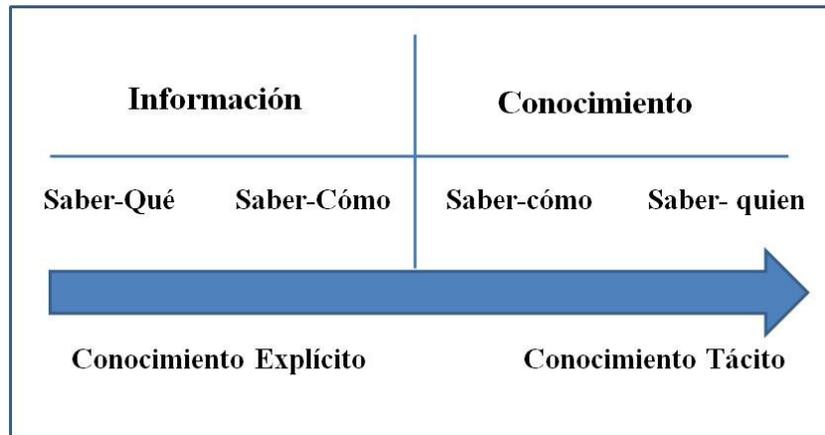
- Es un activo que no solo se deteriora con su utilización, sino que se enriquece, lo que hace posible y conveniente que se comparta con el resto de los elementos de la organización.
- Es un factor con rendimientos crecientes, es decir, que cuanto más conocimiento se acumula, mayores son sus posibilidades de utilización.
- Es un elemento difícilmente divisible e incorporado fundamentalmente a las personas.
- Se genera mediante un proceso costoso y necesita determinadas condiciones para hacer posible su aprovechamiento.

Por su parte Fernández J. (2006) comenta que desde una perspectiva económica el capital intelectual engloba todas las aplicaciones del conocimiento que añaden valor a la empresa. Este capital intelectual está conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, los cuales están en permanente interacción. El capital humano se refiere al valor que crean las personas a través de la puesta en escena de sus competencias laborales; el capital estructural incluye el modelo de negocios y gestión que tenga la empresa, el modelo utilizado para gerenciar el recurso humano y los procesos que formalizan esta gestión; y por último, se encuentra el capital relacional el cual incluye el conjunto de relaciones con agente externos.

Según Lundvall y Johnson (citado por Barceló y otros, 2001) se pueden identificar diferentes tipos de conocimiento: saber-qué, saber-por qué, saber-cómo y saber-quié, los cuales se especifican a continuación.

- Saber-qué hace referencia a hechos y a proposiciones ciertas.
- Saber- por qué se refiere al conjunto de estructuras explicativas de los principios y leyes de la naturaleza, es decir al entendimiento.
- Saber-cómo se refiere a las capacidades y habilidades para hacer algo
- Saber-quié engloba la información sobre quién sabe y quién sabe cómo hacer.

Figura 3: Tipos de conocimiento



Fuente: Barceló y otros, 2001

La información puede ser obtenida a través de la lectura de un libro, accediendo a bases de datos o asistiendo a clase y conferencias. El conocimiento explícito se obtiene mediante un aprendizaje basado en la experiencia.

El conocimiento tácito se compone en parte de conocimientos técnicos dados por la experiencia y posee una importante dimensión cognoscitiva.

2.3.2 Ciclo del conocimiento

Además de conocer la naturaleza del conocimiento es necesario considerar su cualidad de mutabilidad constante; el conocimiento se crea a través de un proceso de interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

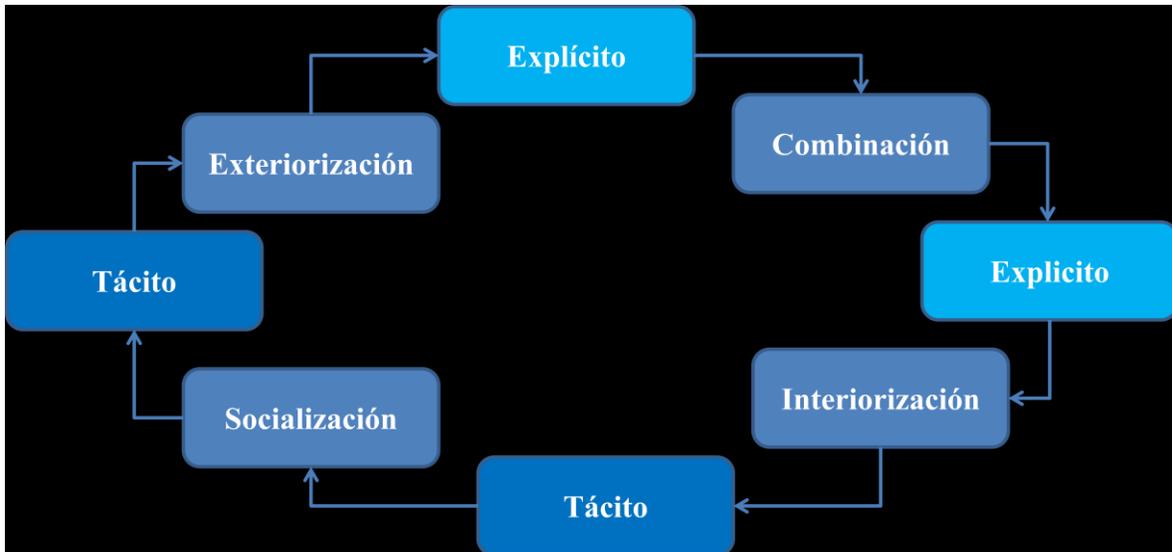
El aspecto dinámico del proceso lo representa Nonaka (citado por Barceló y otros, 2001) en forma de espiral en crecimiento, ya que partiendo del conocimiento individual avanza, en la medida en que hay interacción comunitaria, atravesando fronteras organizativas, sectoriales y sociales.

A partir de la diferenciación entre conocimiento tácito y conocimiento explícito se pueden describir las etapas a través de las cuales se puede crear conocimiento en una empresa, las cuales fueron propuestas por Nonaka y Takeuchi en 1995 (Harvard Business Review, 2000)

- Socialización: proceso de intercambio y comunicación de experiencias. Una persona comparte su conocimiento tácito directamente con otra, ni el aprendiz ni el maestro obtienen una percepción sistemática sobre el conocimiento del oficio, dado que el conocimiento que no se hace explícito no puede ser aprovechado por la empresa en su conjunto.
- Exteriorización: cuando se es capaz de expresar formalmente los fundamentos del conocimiento tácito. Implica creación de conocimiento explícito a partir de conocimiento tácito.
- Combinación: se sintetizan conocimientos explícitos o se integran con otros para establecer un nuevo conjunto de conocimiento. De conocimiento explícito a explícito.
- Interiorización: a medida que el nuevo conocimiento se extiende por toda la empresa y los empleados lo utilizan para ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito.

Con esta última etapa se completa el ciclo y se genera nuevo conocimiento, con lo cual se vuelve a partir de la primera etapa de la socialización.

Figura 4: Ciclo del conocimiento



Fuente: Harvard Business Review, 2000

2.3.3 Conceptos de gestión del conocimiento

El concepto de gestión del conocimiento es ambiguo y realmente las empresas no buscan ser más sabias sino más competitivas a través de la resolución de conflictos y manejo ágil de decisiones (Andreu & Sieber, 2009). Fernández (2006) afirma que la filosofía que tengan las empresas acerca del conocimiento se establece en la estrategia y se formaliza en los procesos y a través de las acciones realizadas con las personas.

En la Figura 5, se presentan los diferentes niveles de evolución de la gestión del conocimiento y la operatividad en los procesos y la estrategia.

Figura 5: Ciclo del aprendizaje en las organizaciones



Fuente: Fernández, 2006

En el nivel inicial de conocimiento la estrategia está centrada en el valor que aportan las personas desde sus cargos al desempeño de la empresa; la filosofía es sustentar el conocimiento, para lo cual se cuenta con centros de formación o capacitación y hay medios o herramientas para mantener y documentar los procesos y las capacitaciones recibidas.

En un segundo nivel la filosofía es mejorar; se privilegia el aprendizaje que se da entre las personas que conforman la empresa, para lo cual se crean comunidades de práctica, formalizadas a través de sesiones de trabajo periódicas y de una formación y capacitación centrada en el ser, el saber hacer y en el poder hacer.

En un tercer nivel las empresas consideran que son empresas de conocimiento, en donde la transformación y el cambio es permanente, para lo cual se orientan a innovar a través de proyectos de rediseño; las personas cuentan con un acompañante en su desarrollo de competencias y nuevos aprendizajes (mentores) y se fomentan los proyectos de investigación para crear, innovar y mejorar.

Por su parte Von Krogh, Ichijo, & Nonaka (2000) consideran que el término gestión implica control del proceso lo cual puede ser incontrolable. Estos autores proponen facilitar las condiciones para que se genere el conocimiento, porque consideran que el conocimiento es una creación de la realidad más que algo que es verdadero. Afirman que la creación del conocimiento es algo tan frágil que debe ser cuidadosamente apoyado por la realización de actividades que permitan que el conocimiento atraviese las barreras porque el conocimiento es dinámico, relacional y basado en la acción humana. Las condiciones propuestas son: inspirar una visión en la cual para todos los empleados el crear conocimiento sea parte de su quehacer, facilitar las relaciones y las conversaciones a través de la empresa, movilizar a los activistas de conocimiento, crear el contexto correcto y globalizar el conocimiento local. Destacan, así mismo, la importancia de las micro - comunidades de conocimiento, que son los pequeños grupos en una organización que comparten lo que ellos conocen.

2.3.4. Modelos de Gestión del Conocimiento

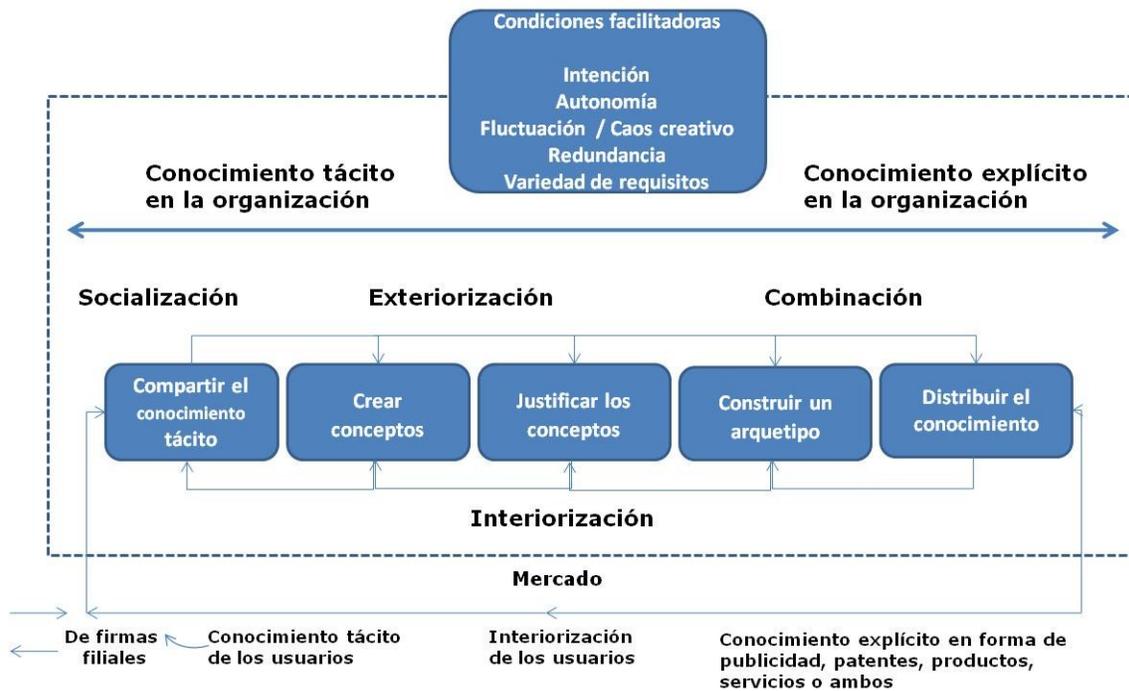
La mayoría de los modelos de medición y clasificación del capital intelectual se desarrollaron entre 1995 y 2000 a medida que las empresas tomaron conciencia de la importancia del tema. La mayoría de estos modelos dan respuesta a la pregunta: ¿cómo hay que hacer para que el conocimiento genere valor a las organizaciones?

Existen varios modelos de gestión del conocimiento; mencionaré cuatro de ellos por considerarlos representativos y alineados con el enfoque de este estudio.

Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995)

Los autores, basados en las definiciones de conocimiento tácito y conocimiento explícito que se explicaron en la sección del ciclo del conocimiento, desarrollan un modelo al cual le integran la dimensión del tiempo. Este modelo plantea cinco fases:

Figura 6: Modelo de cinco fases de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995)

Primera fase: a través de una interacción cara a cara y un diálogo caracterizado por la conexión con los ritmos físicos y mentales se comparte el conocimiento tácito.

Segunda fase: una vez que se ha construido un modelo mental compartido, surge la reflexión colectiva que se genera a través del diálogo, en el cual se usan métodos de razonamiento como la deducción, la inducción y la abducción (uso de metáforas y analogías).

Tercera fase: una vez los nuevos conceptos han sido creados, se justifica y analiza su validez y viabilidad para la organización y la sociedad.

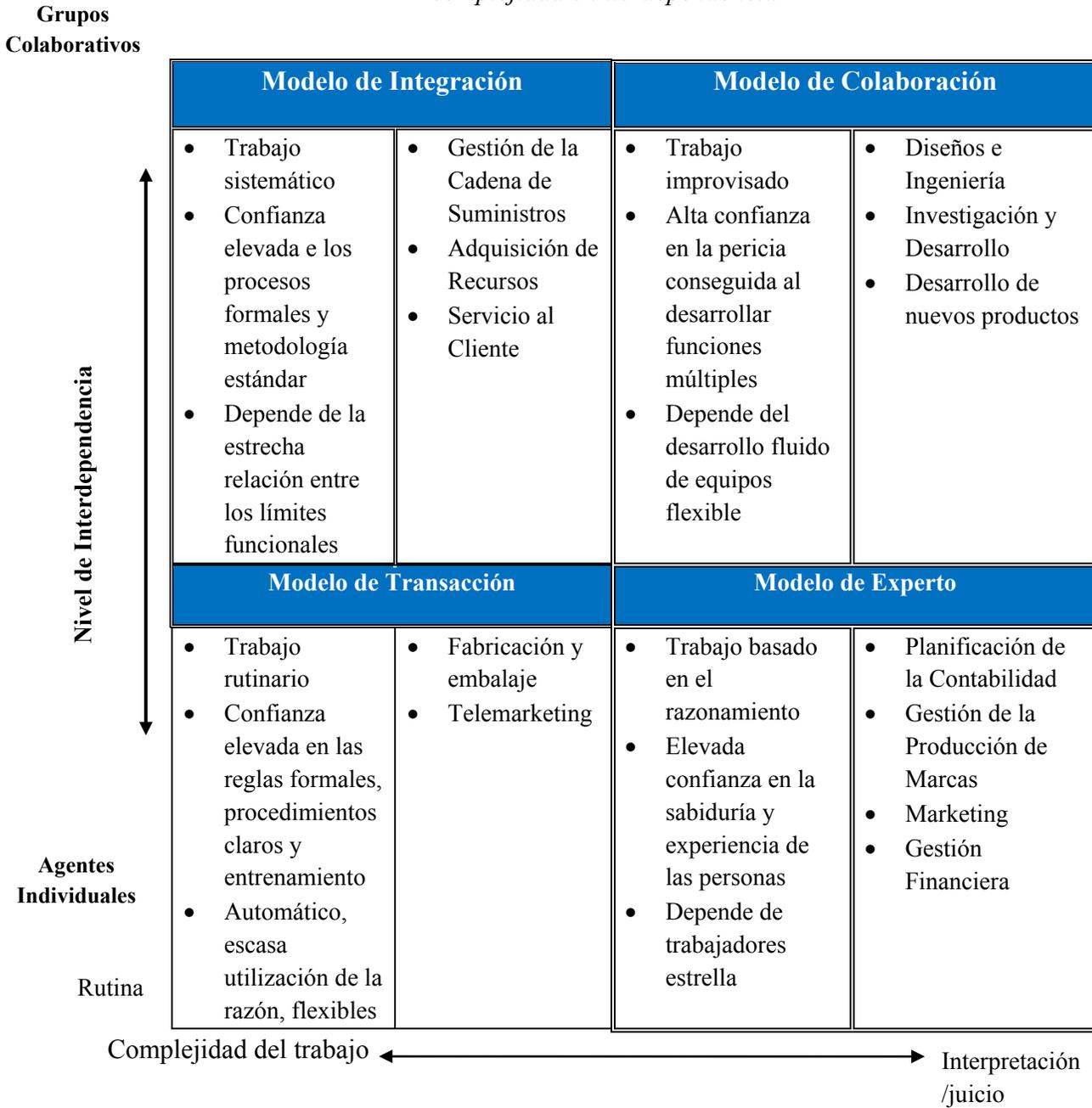
Cuarta fase: una vez el concepto justificado es algo tangible y concreto se convierte en un arquetipo, el cual es similar al plano para innovar o hacer cambios en la empresa.

La quinta fase: la creación de conocimiento es un proceso interminable que se actualiza continuamente; una vez se ha creado el arquetipo se genera una fertilización cruzada bien sea horizontal o vertical, que implica la creación de un nuevo ciclo de conocimiento a través de la organización.

Modelo de gestión del conocimiento en función del tipo de trabajo

Donoghue & Harris (1999) del *Accenture Institute for Strategic Change* presentan un modelo en el cual se gestiona el conocimiento según la naturaleza del trabajo. El tipo de trabajo se clasifica según la interdependencia y la complejidad; la primera se refiere al grado de colaboración e interacción necesario entre las personas y la segunda a la medida en que es necesario utilizar el juicio e interpretación de la información. La clave para realizar la clasificación es conocer cómo se realiza el trabajo, porque los procesos no son estáticos. En la Figura 7 se encuentra el Sistema de Gestión del Conocimiento según los cuatro modelos propuestos:

Figura 7: Sistema de Gestión del Conocimiento por Modelos de Trabajo en función de su complejidad e interdependencia



Fuente: Donoghue & Harris (1999)

Cada modelo sugiere estrategias específicas para conseguir el éxito; por ejemplo, en el modelo de integración se pueden adoptar procesos estándar o metodologías que integren la mejora funcional –organización por funciones-. En el modelo experto la capacidad de

conocimiento de los individuos es lo esencial, se identificarán trabajadores estrella. En el modelo de transacción, las estrategias deberían ir hacia la automatización y el entrenamiento y en el modelo de colaboración, se pueden implicar estrategias que propicien la experimentación –logro de una innovación significativa-.

Para que este modelo sea funcional se requiere hacerlo parte de un sistema en el cual interactúan: la tecnología, las prácticas de los recursos humanos, la organización y la cultura organizacional.

Modelo Integrado Situacional (MIS)

Riesco (2006), luego de analizar varios modelos de gestión del conocimiento hace una propuesta que desde su perspectiva llena varias de las falencias que encontró, tales como: carecer de un lenguaje propio sobre el conocimiento y su gestión, no integración de las distintas dimensiones que derivan de su naturaleza y obviar la visión del proceso de gestión del conocimiento.

En la siguiente figura se presentan los aspectos básicos del MIS:

Figura 8: Características básicas del Modelo Integrado Situacional (MIS)

Premisa	El conocimiento es el activo intangible mas valioso con que cuentan las empresas para competir con éxito
Finalidad	Pretende facilitar el proceso del flujo del conocimiento valioso para obtener un beneficio en el negocio
Asunciones básicas	Define cada uno de los conceptos básicos de la gestión del conocimiento
Doble dimensión	Tiene en cuenta la sociedad en red, el entorno de los negocios y los mercados, los factores políticos y económicos
Doble perspectiva	Las personas y las tecnologías son imprescindibles en un proceso de gestión del conocimiento
Principios	Como la integración, la apertura dinámica, lógica, consistencia empírica, pertinencia, eficacia, eficiencia y efectividad
Estructura funcional	Variables básicas o generales y otras situaciones propias del entorno externo y de la empresa particular
Desarrollo sistémico	Unión de todas las variables para el estudio de la gestión del conocimiento

Fuente: Riesco (2006)

Este autor comenta que el modelo en sí mismo no tendría ninguna utilidad si no se aplica en un contexto; por lo tanto surge de allí un proyecto de gestión del conocimiento, en el cual se contemple: la planificación, la auditoría, la arquitectura de la gestión del conocimiento, el proceso y la evaluación.

Por su parte, Bernal, Frost, & Sierra (2009) proponen un modelo de administración basado en el conocimiento, en el cual se privilegia la unión de conocimientos de las personas para crear sabiduría, lo cual se documenta en bases de datos y se formaliza en

métodos y procedimientos que permitan administrar la sinergia de los saberes; resaltan la importancia de la cultura organizacional y ponen en tela de juicio el uso de las TICS como fin único para gestionar el conocimiento.

2.3.5 Aprendizaje organizacional

Los rápidos cambios en el entorno obligan a las empresas a adaptarse y a responder de forma eficiente a las nuevas demandas; surge entonces el aprendizaje organizacional como una respuesta a esta dinámica en la cual la innovación y el conocimiento van a diferenciar a las empresas que sobreviven.

García del Junco & Dutschke (2007) citan varias definiciones de aprendizaje organizacional:

Es el proceso, por medio del cual, la organización se adapta a los cambios del entorno, crea e implementa nuevas rutinas organizacionales (Nelson, 1982 citado por García del Junco & Dutschke, 2007).

Es el proceso que permite el desarrollo de acciones sobre la base de un mayor conocimiento y entendimiento de la realidad (Fiol & Lyles, 1985 citado por García del Junco & Dutschke, 2007).

Es la capacidad de interpretar, codificar e integrar inferencias de la historia en las rutinas que condicionan el comportamiento de la organización (Levitt & March, 1988 citado por García del Junco & Dutschke, 2007).

Es la adquisición de información y la disposición para su uso en beneficio de uno de los elementos de la organización (Huber, 1991 citado por García del Junco & Dutschke, 2007).

Es la facilitación del aprendizaje a todos los colaboradores de la organización, y el desarrollo continuo de un ambiente interno que proporciona el aprendizaje y adaptación a los cambios en el entorno. En una organización de este tipo las personas incrementan continuamente su capacidad para crear los resultados deseados, se motivan nuevas tendencias de pensamiento, la ambición es libre y los colaboradores están dispuestos a aprender cómo aprender.

Según Karash (1999) citado por García del Junco & Dutschke (2007) son empresas que tienen la capacidad de capturar conocimiento en todos los niveles de la organización, para así, obtener más éxitos y un mejor rendimiento.

Según Belardo (1996) citado por García del Junco & Dutschke (2007) es sumamente importante el aprendizaje de los individuos como un factor fundamental para el aprendizaje de la organización. Los individuos aprenden y las organizaciones obtienen beneficios con el aprendizaje. Para beneficiarse del aprendizaje en grupo y garantizar que no sea pérdida, el conocimiento resultante del aprendizaje debe identificarse, clasificarse, guardarse, diseminarse y utilizarse. Para hacerlo, las organizaciones deben crear una cultura que motive a los colaboradores a generar conocimiento y a difundirlo en la organización.

Aportela & Ponjuán (2008) comentan que las empresas no solo mantienen conocimiento colectivo sino que ellas aprenden; el conocimiento organizacional parte del

conocimiento y la innovación de los individuos y suele estar expresado por medio de lo que la empresa cree, o por cómo ella se comporta (Know-how y Know-why).

Rivero (2006) define el aprendizaje organizacional como la capacidad que tiene la organización para promover cambios y estar en una transformación continua que le permita la sostenibilidad y supervivencia a largo plazo.

El reto es cómo conseguir las condiciones que favorezcan al máximo la capacidad de aprendizaje, adaptación, transformación y cambio de una empresa. En una investigación realizada por Rivero (2006) en 200 empresas vascas encontró que las empresas tienen dos grandes formas de aprendizaje: la que se ejerce de forma intrínseca en la organización como parte del día a día y la ligada a un cambio concreto; además, las empresas que aprenden más en su actividad normal tienen una menor necesidad de afrontar cambios radicales para aprender, ya que lo consiguen de una manera menos drástica y más estandarizada.

Al indagar sobre las formas más adecuadas de gestión que favorecen el aprendizaje organizacional Rivero (2006) encontró que aquellas empresas con un sistema de retribución que premia la iniciativa, una definición formal del plan estratégico y una estructura flexible y poco jerarquizada son empresas que alcanzan niveles de aprendizaje más altos.

Modelos de aprendizaje en las organizaciones

Senge (1995) ha sido uno de los autores que más ha enfatizado en la importancia del aprendizaje organizacional. Este autor considera que las empresas inteligentes son aquellas que tienen la capacidad de potencializar, aprovechar y estructurar la capacidad de aprendizaje de cada uno de sus miembros a través de un mecanismo sistémico; así,

considera las organizaciones como sistemas abiertos que se construyen a través de interacciones humanas en las cuales se debe privilegiar lo relacional porque la vida no es concebida como causa efecto sino como una co-creación que se teje a través de conversaciones que valoran las historias personales y las experiencias.

El concepto de aprendizaje no es simplemente el de adquirir más conocimiento o más información, es la “aptitud para producir los resultados que se desean”. El autor afirma que las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender, además de ser parte de nuestra naturaleza humana, nosotros como seres humanos amamos aprender.

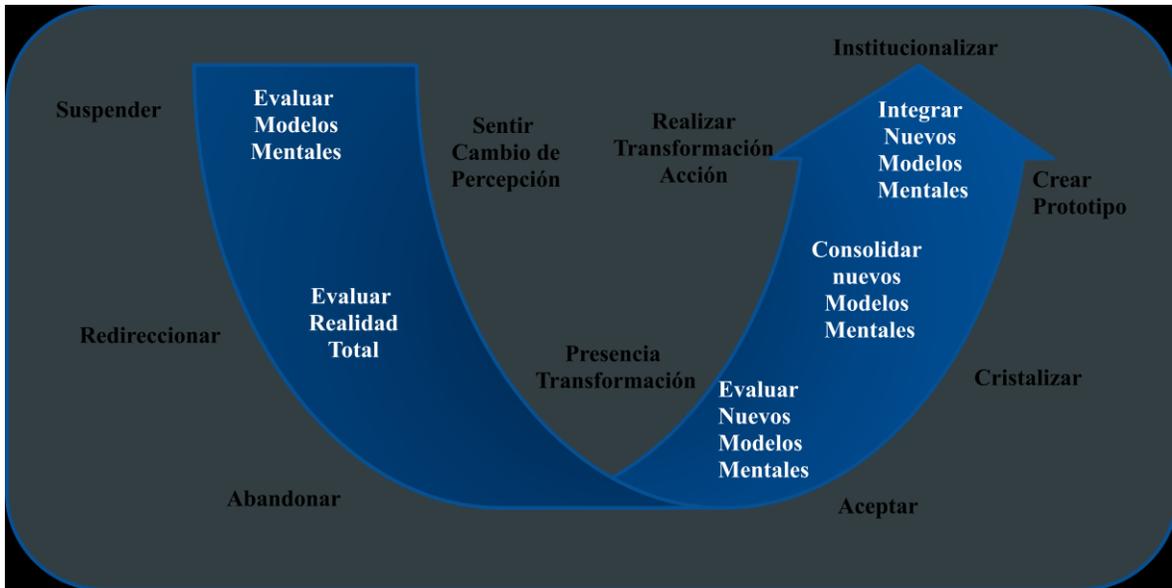
Este autor plantea cinco disciplinas de carácter personal que permiten, a largo plazo, el aprendizaje organizacional:

- **Dominio personal:** es la disciplina que permite formar la capacidad de observar la realidad de manera muy objetiva, canalizar de manera adecuada los esfuerzos y definir la visión propia de cada persona; todo esto a través del conocimiento propio de cada individuo. La capacidad de aprendizaje de una organización jamás será mayor a la capacidad de cada uno de sus individuos. Debe existir una relación directa entre el aprendizaje personal y el organizacional capaz de generar una empresa constituida por individuos en permanente proceso de aprendizaje.
- **Modelos mentales:** Son las generalizaciones y supuestos arraigados que determinan como las personas y las organizaciones perciben el mundo y afectan directamente su proceder. En esta disciplina es fundamental identificar paradigmas y establecer los mecanismos para eliminarlos; de esta forma la mente estaría dispuesta a tomar nuevos elementos a través del aprendizaje.

- **Visión compartida:** es la capacidad de construir conjuntamente una imagen del futuro que se quiere construir; ésta debe generar el compromiso auténtico de cada uno de los integrantes de una organización. Al lograr el compromiso cada individuo aporta energía, pasión y se responsabiliza verdaderamente de sus acciones. Cuando la visión es compartida, los integrantes de una organización sentirán que su quehacer diario tiene un fin claro y propio y esto les permitirá proyectarse claramente en el largo plazo.
- **Aprendizaje en equipo:** la inteligencia de los equipos es mayor que la de sus miembros, lo que permitirá que se genere un verdadero aprendizaje de cada uno de sus integrantes.
- **Pensamiento sistémico:** Según Senge (1995) “El arte del pensamiento sistémico consiste en ver a través de la complejidad, las estructuras subyacentes que generan el cambio”. Es la habilidad para identificar modelos mayores y comprender su relación de interdependencia, para generar soluciones sostenibles y duraderas. Esta es la quinta disciplina.

Senge, CO, Jawroski, & Flowers (2005) señalan que la disciplina de los modelos mentales es la base de la teoría de la transferencia del aprendizaje individual que permite la gestión activa de los procesos de aprendizaje. La persona debe adaptarse a los cambios existentes del entorno. Para que este proceso de aprendizaje se dé se requiere que el individuo pueda alterar su modelo mental y apropiarse del que le ofrece el entorno; para esto debe pasar por las etapas que se ilustran en la Figura 9.

Figura 9: La siete capacidades del movimiento en U



Fuente: Senge, CO, Jawroski, & Flowers, 2005

2.3.5.1 Capacitación empresarial

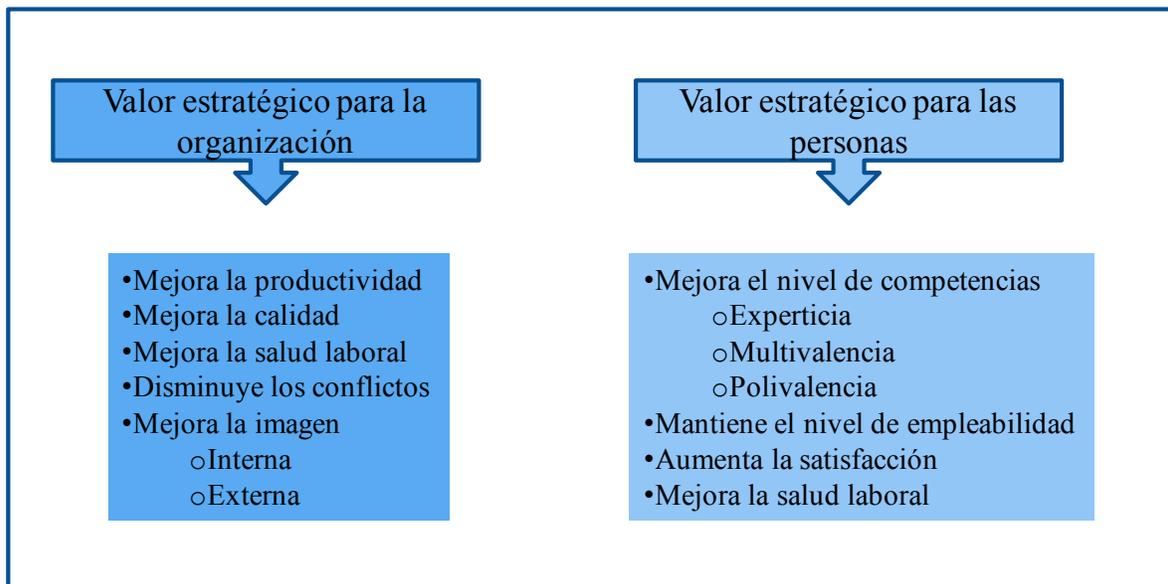
En el competitivo mundo empresarial, el proceso de Capacitación puede hacer la diferencia para que una empresa permanezca o no en el mercado a partir de un colectivo de colaboradores con desempeños que superen los objetivos, con un alto sentido de pertenencia hacia la empresa y un adecuado nivel de satisfacción con su trabajo y con su proyección de vida.

Aguilar, Martínez, Fandiño & Fajardo (2007) comentan que en las empresas se utilizan diferentes conceptos relacionados con los procesos de educación realizados, tales como: entrenamiento, capacitación, formación, desarrollo de personal, información, adoctrinamiento e instrucción.

Desde su propuesta el término “formación” es el proceso de enseñanza más abarcador, ya que contempla el desarrollo integral del trabajador, sin dejar de lado la transmisión de conocimientos, habilidades, destrezas y costumbres, entre otros.

El proceso de formación puede llegar a tener un gran valor estratégico, tanto para la organización como para las personas. Pereda & Berrocal (2005) relacionan este aporte en la siguiente figura:

Figura 10. Valor estratégico de la formación



Fuente: Pereda & Berrocal, 2005

Para enmarcar este proceso de formación, se partirá de comprender el enfoque de competencias laborales el cual desde los años 80 y aún antes se ha considerado como el eje para desarrollar el ciclo de gestión de los talentos en las empresas. Las competencias laborales se entienden como una característica subyacente a una persona que le permite demostrar un desempeño superior en un determinado puesto, rol o situación (Hay Group,

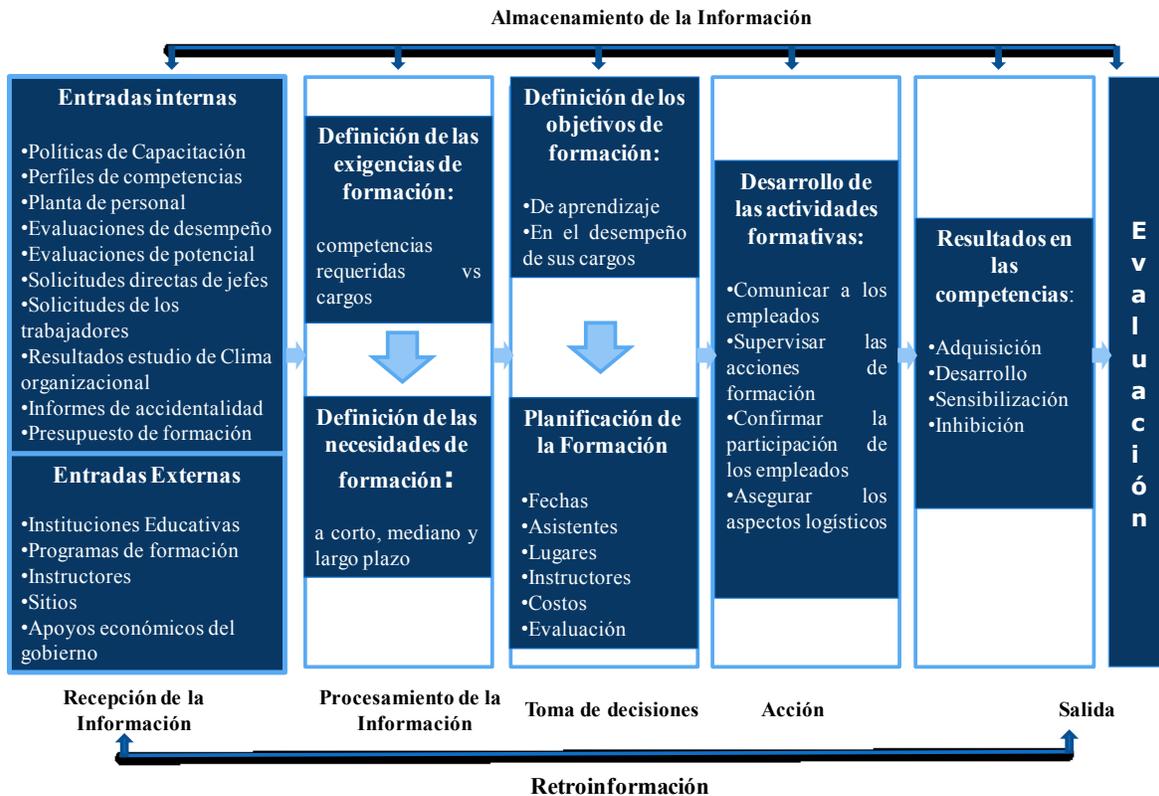
2003); el trabajador es quien posee y moviliza sus recursos de competencia para llevar a cabo con éxito sus tareas y actividades; por lo tanto, la competencia no es exclusiva de la actividad laboral, la competencia está desarrollada cuando se manifiesta en diferentes contextos y con una alta frecuencia. Para que una competencia se manifieste intervienen tres elementos: los conocimientos, las habilidades y las condiciones personales, y una vez éstos se articulan se evidencian en el desempeño; por lo tanto, una persona sabe-hacer, puede-hacer y quiere- hacer. Desde una mirada psicológica del comportamiento, la actitud y la motivación de una persona son los agentes movilizados de su conducta.

Según CINTERFOR / OIT (2002) el enfoque de competencias proviene de la educación y su influencia ha sido determinante en la modernización y actualización de la oferta de formación y capacitación para el trabajo. A pesar de los orígenes comunes compartidos, aún se mantienen diferentes perspectivas, porque las empresas privilegian el cumplimiento de los objetivos estratégicos (competencias organizacionales) para lograr la productividad y la competitividad; desde esta mirada se conciben los procesos de formación de los colectivos. En el plano individual se promueve el auto-desarrollo.

Por consiguiente, la formación se define como “el proceso sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de las personas, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa” (Pereda & Berrocal, 2005, p.203).

Estos mismos autores describen cada una de las etapas del proceso de formación desde las entradas hasta los resultados:

Figura 11. Descripción del proceso de formación



Fuente: adaptado por María Elvira Villar (2011) de Pereda & Berrocal (2005)

En lo que respecta a la evaluación de la formación se consideran dos enfoques: el primero relacionado con el momento en que se evalúa: evaluación inmediata y evaluación a corto y mediano plazo; y la evaluación desde la eficacia y la eficiencia.

La evaluación inmediata está relacionada con la percepción que tienen los participantes de diferentes aspectos tales como: instructor, duración, aspectos logísticos y contenido de la acción formativa, entre otros. Al valorar la formación en el corto y mediano plazo (este tipo de evaluación es la menos frecuente y la más útil) se valora el impacto de la formación en: los resultados de las evaluaciones de desempeño, los datos de productividad, los datos sobre ventas, la reducción de accidentalidad, etc.

Respecto a la eficacia de la formación, se pretende valorar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y su aplicabilidad en el desempeño del cargo, para lo cual se confrontan los contenidos temáticos frente a las necesidades a cubrir, la satisfacción de los asistentes, el aprendizaje adquirido (en ocasiones se valoran los conocimientos antes y después de la sesión y un tiempo posterior a la sesión), la transferibilidad de la formación al puesto de trabajo y la rentabilidad de la formación (valorando el retorno de la inversión en indicadores). Un ejemplo de buenas prácticas de este indicador de eficacia y la demostración que sí es posible demostrar el ROI (retorno de la inversión) del proceso de formación, lo presenta el grupo EPISE (2011) en un caso para una empresa mexicana cuyo objeto social es la comercialización de productos farmacéuticos: allí se implementó el método de e-learning dirigido a 220 empleados de la fuerza de ventas y utilizaron los indicadores que se mencionaron anteriormente y demostraron que la formación contribuyó en un 7, 13% a la facturación.

2.3.5.2 Medición del conocimiento

El conocimiento como un intangible debe ser medido para encontrar cómo agrega valor en las empresas; a continuación presento dos enfoques de medición de la gestión del conocimiento, uno obedece al entorno empresarial y el otro es una mirada desde la educación.

Desde el entorno empresarial, los modelos buscan cuantificar lo intangible a través de unos indicadores que se agrupan en diferentes categorías, las cuales consideran el capital intelectual como la base de la medición; la premisa de estos modelos es que lo que se puede medir se puede gestionar.

Estos modelos poseen ciertas características comunes, tales como: enlace con la estrategia de la empresa. Son modelos abiertos y flexibles, miden los resultados y los procesos, son aplicables, tienen una visión sistémica del modelo, combinan las unidades de medida diversas, evalúan el riesgo y la estabilidad de los intangibles y están orientados hacia el futuro (Barceló, y otros, 2001).

Los modelos que se enmarcan en estas características son: El modelo de Sveiby, el Navigator de Skandia y el Balance Business Score Card.

Modelo de Sveiby: establece tres grupos de intangibles: competencias de empleados, estructura interna y estructura externa, dándole mayor importancia al bloque de las personas.

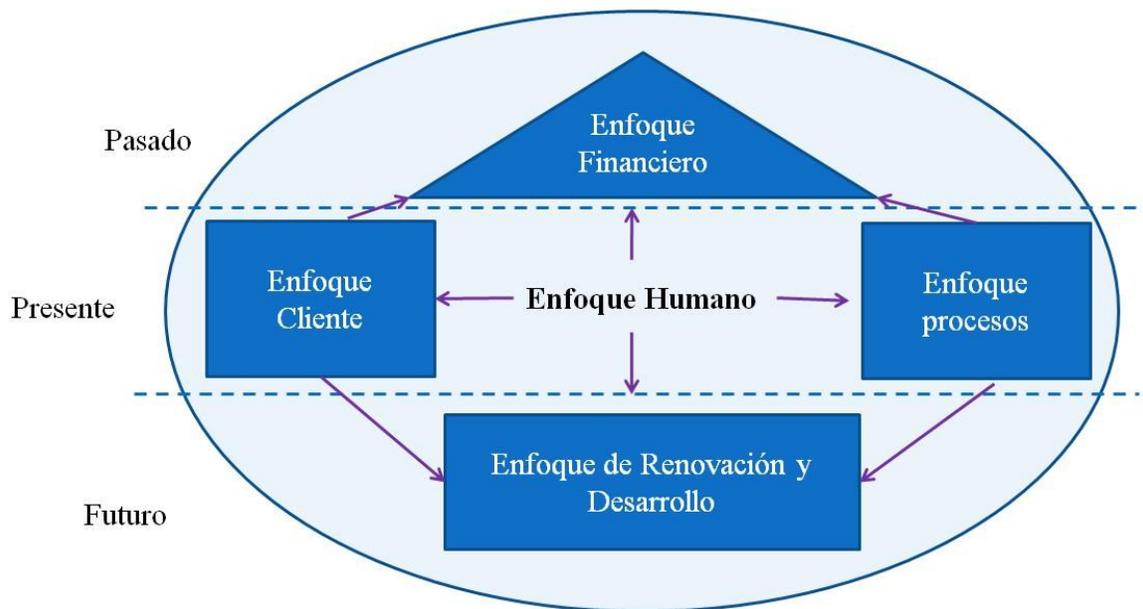
Figura 12: Tipos de indicadores: Modelo Sveiby

Indicadores de Estructura Externa	Indicadores de Estructura Interna	Indicadores de Competencia
Rentabilidad por cliente	Inversión en Tecnología Informática	Número de años en la profesión
Crecimiento orgánico	% de personal de apoyo	Valor añadido por empleado
Índice de satisfacción de Cliente	Edad de la organización	Beneficio por empleado
Ventas por cliente	Rotación de Personal	Rotación de Profesionales
Proporción de grandes clientes	Indicadores de Clima Organizacional	Remuneración relativa
Lealtad		

Fuente: Barceló y otros (2001)

Navigator de Skandia: fue la primera empresa que publicó el informe anual sobre capital intelectual en 1993 y aún utiliza este modelo para demostrar con fidelidad los resultados de la empresa a futuro. En el centro de todo el modelo están las personas y el futuro está orientado a la renovación y el desarrollo.

Figura 13: El navigator de Skandia



Fuente: Barceló y otros (2001)

Balance Business Scorecard: Kaplan & Norton (1996) propusieron este modelo que permite a las empresas guiar y controlar su gestión a través de la medición de varios indicadores agrupados en cuatro categorías: perspectiva financiera, procesos internos de negocios, perspectiva de aprendizaje y crecimiento y perspectiva de clientes. Este cuadro de mando se establece a nivel de la empresa y se refleja en cada una de las áreas y luego en el desempeño de cada una de las personas.

La perspectiva de aprendizaje y conocimiento se refiere al conjunto de activos intangibles que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, capacidad de trabajar en equipo y alineamiento con la visión de la empresa.

Desde una mirada de la educación, Chahuán-Jiménez (2009) presenta un enfoque de la evaluación del conocimiento dentro de un marco constructorista en el cual se promueve aprender a través de un proceso activo, donde se valoran las relaciones entre el sujeto, el objeto, la interpretación y la comprensión. Es en esta co-creación del conocimiento en la que el proceso enseñanza- aprendizaje se hace evidente.

Dado el carácter de este enfoque se propone un enfoque de evaluación cualitativo, el cual se considera viable y necesario. Existen varias corrientes de la evaluación cualitativa del conocimiento; en la siguiente tabla se transcriben los principales aspectos de los enfoques cualitativos de evaluación.

Figura 14: Enfoques de la evaluación cualitativa de gestión del conocimiento

CORRIENTE DE EVALUACION	AUTOR	ORIENTACION DE LA ESTRATEGIA	FOCO DE ATENCION	RESULTADOS
Crítica Artística	Elliot Eisner	Juicios	Currículo como una realidad cultural que encarna normas y reglas implícitas en la Cultura	La evaluación se centra en los juicios que emanan del evaluador y que considera la cultura como un foco de atención y construcción.
Evaluación Responsiva	Robert Stake	Transaccionales	Permitir centrarse en la sensibilidad y concertación de los intereses y necesidades de todos aquellos involucrados en el proceso	El evaluador evalúa en función de las opiniones de los involucrados en el proceso metodológico, permitiendo que la opinión de los actores realice los ajustes correspondientes
Evaluación Iluminativa	Malcolm Parlett y David Hamilton	Observación	Permite orientar el enfoque de Gestión de conocimiento como una metodología transversal y consistente con el programa	Considera varios aspectos de manera holística que pueden estar afectando la implementación metodológica
Estudio de Caso	Dennis Jenkins y Stephen Kemmis	Observación	Se concentra en lo oculto y complejo de cada caso que ocurre en el interior de un aula, debe representar las discrepancias o conflictos que aparecen entre los puntos de vista	Es posible identificar los detalles de la implementación de la metodología de Gestión del Conocimiento en el aula como un proceso que se va a desarrollar tanto para los docentes como para los alumnos permite hacer ajuste a partir de situaciones

CORRIENTE DE EVALUACION	AUTOR	ORIENTACION DE LA ESTRATEGIA	FOCO DE ATENCION	RESULTADOS
			que adoptan los participantes.	puntuales y particulares
Evaluación Democrática	Barry MacDonald	Transaccional y de observación	La evaluación se desarrolla considerando la participación de los implicados en la creación de los cauces operativos de negociación dialogada de sus intereses, valores y creencias	Requiere que esta se condicione en función de la opinión y fundamentación de los docentes y estudiantes involucrados en el proceso, permitiendo que ellos se evalúen y se realicen los ajustes, para lograr desarrollar una visión holística de la enseñanza y un proceso de construccionismo

Fuente: Chahuán-Jiménez (2009)

Esta autora destaca que en los procesos de evaluación cualitativa es esencial la participación activa tanto de los alumnos como del docente y debe entenderse como un proceso participativo.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y método de estudio

Este estudio es de tipo cualitativo. El método utilizado para la recolección de la información fue a través de la realización de entrevistas semi-estructuradas que permitieron obtener una visión profunda sobre los aspectos indagados.

3.2 Población y Muestra

Para la recolección de información se invitaron personas que conocía la investigadora porque fueron compañeros de trabajo y/o por razón de ser de su trabajo como docente universitaria. La invitación se hizo por correo electrónico y por este medio también se acordó la hora y lugar de la entrevista.

Dichas personas estaban relacionadas con los procesos de capacitación de sus empresas bien como líderes del proceso o como usuarios del mismo.

En el siguiente cuadro se relacionan los principales datos de las seis (6) empresas participantes a través de los entrevistados incluidos.

Tabla 1. Descripción de empresas participantes

	EMPRESAS					
SECTOR						
Minera					1	
Industrial						1
Servicios						
Salud			1			
Financieros		1				
Asesoría Empresarial				1		
Comercial	1					1
TIPO DE EMPRESA						
Nacional			1			

	EMPRESAS					
Multinacional	1	1		1	1	1
Local			1			
Grupo Empresarial		1			1	
Pública						
Privada	1	1	1	1		1
Economía Mixta					1	
Número de Sedes en Colombia	6	5	1	4	3	2
Número de Empleados	350	1300	138	720	7000	755

Fuente: elaborado por María Elvira Villar (2011)

En la siguiente tabla se describen los principales datos de los entrevistados

Tabla 2. Descripción de los entrevistados

Cargo	Coordinador de Capacitación	Gerente de Capacitación bienestar y salud ocupacional	Directora de Desarrollo Organizacional	Director de Recursos Humanos	Profesional de Auditoría	Director Admtivo y de Recursos Humanos
Antigüedad en la empresa	2 meses	5 años	15 meses	7 años	3 años	8 años
Antigüedad en el cargo	2 meses	5 años	15 meses	7 años	3 años	8 años
Nivel Educativo	Especialización	Universitaria	Especialización	Universitaria	Especialización	Maestría
Edad	25	45	34	48	36	41

Fuente: elaborado por María Elvira Villar (2011)

3.3. Técnica de recolección de datos

Para recolectar los datos se diseñó una entrevista semi-estructurada que permitió la comparación entre los entrevistados así como la obtención de información específica de cada uno a partir de la construcción de la entrevista. Las entrevistas se realizaron entre el 4 y el 20 de mayo de 2011, su duración en promedio fue de 60 minutos y para agilizarla fue grabada, con previa autorización del entrevistado.

Los entrevistados se mostraron colaboradores e interesados en las temáticas indagadas, algunos de ellos, reflexionaron frente a algunas de las preguntas e identificaron durante la conversación oportunidades de mejora a nivel personal y laboral relacionando lo conversado con el proceso de gestión del conocimiento en su empresa.

Durante la aplicación de las entrevistas se evidenció que los entrevistados contestaban de manera fluida los aspectos relacionados con los temas desarrollados en la empresa; sólo al realizar las preguntas relacionadas con su experiencia personal los entrevistados se tomaron un tiempo para la reflexión y se mostraron más prevenidos al contestar.

Solamente uno de los entrevistados conocía el nivel de ingresos del negocio, por lo tanto es un aspecto que no se considerará en el análisis.

Entrevista

La estructura de la entrevista se describe a continuación.

En primer lugar se indagan aspectos que permiten caracterizar la empresa y el entrevistado y en la segunda parte se diseñaron preguntas que permiten indagar acerca de la

comprensión de la capacitación, del desarrollo de la misma, utilidad colectiva de la capacitación y utilidad individual.

Estas categorías están definidas así:

- Comprensión de la capacitación: entendida como los significados, el nivel de importancia dada a la capacitación, los objetivos que persigue esta capacitación y los criterios pedagógicos de qué y a quién se orienta.
- Desarrollo de la capacitación: se refiere a la formalización de las diferentes etapas en el proceso de capacitación tales como detección de necesidades, estrategias pedagógicas utilizadas y estrategias de evaluación.
- Utilidad colectiva: indaga sobre los beneficios de la capacitación y las estrategias utilizadas para compartir el conocimiento.
- Utilidad individual: explora los beneficios que percibe la persona como sujeto de la capacitación.

A continuación se incluyen las preguntas del formato de la entrevista:

A. Sector al que pertenece la empresa:

Mineras (carbón, petróleo): ____

Industrial: ____

Servicios:

Servicios públicos: ____

Turismo: ____

Salud: ____

Instituciones financieras: ____

Finanzas y seguros: ____

Educación: ____

Comercial: ____

Agropecuarias: ____

B. Tipo de empresa:

Nacional: ____

Local: ____

Multinacional: ____

Grupo Empresarial: ____

Pública: ____

Privada: ____

Economía Mixta: ____

C. Número de Sedes: ____

D. Número de Empleados: ____

E. Ingresos: ____

Respecto al Entrevistado:

Cargo:

Antigüedad en la empresa:

Antigüedad en el Cargo:

Nivel Educativo :

Universitaria: ____

Especialización: ____

Maestría: ____

Doctorado: ____

Edad:

ASPECTO A INDAGAR	PREGUNTAS
Comprensión	¿Qué significa para la empresa el aprendizaje?
	¿Qué importancia tiene la Capacitación en esta empresa?
	¿Qué significa para la empresa la Capacitación del personal?
	¿Cuál es el objetivo del proceso de capacitación en la empresa?
	¿Cuáles son los criterios para decidir en qué capacitar?
	¿Cuáles son los criterios para decidir a quién van a capacitar?
	¿A quién va dirigida la capacitación?
Desarrollo de la Capacitación	¿Cómo determinan las necesidades de capacitación?
	¿Qué medios utilizan para capacitar al personal?
	¿Cómo evalúan los resultados obtenidos en las capacitaciones?
	¿Cómo verifican que las técnicas utilizadas por los docentes propicien el aprendizaje de los participantes?
	¿Cómo verifican que los contenidos de las Capacitaciones den respuesta a las necesidades de los participantes?
	¿Cómo articulan los contenidos temáticos de los diferentes módulos o cursos relacionados?
	¿Cuáles son los indicadores para valorar la calidad de la capacitación y de los docentes?
Utilidad Colectiva	¿Qué beneficios tangibles ha recibido la organización con la capacitación impartida?
	¿Qué beneficios ha recibido para su área?
	¿Qué estrategias utilizan para que las personas compartan su conocimiento?
	Su empresa cuenta con ¿facilitadores/multiplicadores internos?
	¿Qué metodología utilizan para formar a estos capacitadores?
	¿Qué estrategias les ha demostrado ser las más eficientes para que las personas apliquen lo aprendido en el quehacer diario?
Utilidad Individual	¿Cómo hacen el seguimiento a cada uno de los participantes a

ASPECTO A INDAGAR	PREGUNTAS
	las capacitaciones
	La capacitación recibida ¿le ha traído beneficios económicos?
	¿Qué utilidad ha tenido para su proyecto de vida la Capacitación que ha tomado?
	¿Cómo ha contribuido la capacitación a su desarrollo personal?
	¿Cuál considera su mayor logro como transmisor de conocimiento?

Fuente: María Elvira Villar (2011)

Una vez finalizada cada entrevista se transcribió para facilitar el análisis; esta información se organizó en un cuadro de acuerdo con las categorías de análisis. Luego se identificaron las sub-categorías respectivas y se procedió a analizar la información.

4. RESULTADOS

Los resultados se presentan en las cuatro grandes categorías sobre las cuales se construyó la entrevista y para cada uno de los aspectos evaluados se describen las categorías de análisis encontradas:

4.1 Comprensión de la capacitación

Para las empresas la forma de comprender el aprendizaje está repartido entre quienes aluden a lo económico y empresarial expresado como una inversión económica y una forma de crear ventaja competitiva a través del saber hacer, como lo expresa uno de los entrevistados: “es algo sumamente importante, es la razón de ser de nuestro negocio porque nosotros vendemos servicios profesionales”. Otros lo consideran como- desarrollo del

talento: a través del crecimiento profesional y la adquisición, actualización y transmisión del conocimiento. Diferentes a estas dos alternativas los entrevistados se refieren al aprendizaje como una manera de mantener un buen clima laboral. Esta forma de comprender la capacitación refleja los aspectos que menciona (Meza, 2006) como los objetivos de la pedagogía empresarial

Respecto a la importancia que tiene la capacitación en la empresa se encontró que es una forma de operacionalizar la estrategia empresarial en la dimensión de personas y resultados: para algunos se relaciona con la retención de las personas, el desarrollo del talento humano y/o con el cumplimiento del desempeño empresarial a través del cumplimiento de los desempeños individuales. Para otras empresas, que están certificadas en procesos de calidad es el cumplimiento de la norma. La importancia que tiene la capacitación se pueden clasificar en tres niveles según el grado de importancia y la formalización del proceso: 1) baja: no hay un plan estructurado de capacitación, 2) media: se están estableciendo programas y contenidos para cada cargo y 3) alta: se cuenta con una “Universidad” creada para los colaboradores.

Para la mayoría de las empresas participantes en este estudio la capacitación del personal significa productividad empresarial formalizada a través del cumplimiento de los objetivos, mejora en la gestión y posicionamiento de la imagen de la empresa. Para uno de los entrevistados significa desarrollar las habilidades de los colaboradores y crear las oportunidades para que las personas potencialicen sus habilidades y “crezca” personal y profesionalmente.

En relación con qué se pretende con el proceso de capacitación se privilegia el desarrollo de las competencias de las personas; esto se logra a través de la actualización en tecnologías y la formación de los líderes en temas de desarrollo gerencial. Otro de los objetivos de la capacitación es lograr un buen desempeño de las personas y propiciar el mejoramiento continuo; y, por último, se encontró que para una de las empresas se busca que la capacitación propicie un buen clima laboral.

Las empresas acuden a varios criterios para decidir en qué capacitar: para algunas de las empresas el presupuesto asignado determina las temáticas elegidas, para otras empresas el cumplimiento de la normatividad es la que direcciona las temáticas de la capacitación, para otras es el grupo de colaboradores a quienes va dirigida el que determina en qué se capacita. Es así como se evidencian dos grandes grupos de temáticas: la capacitación técnica y la capacitación en “*soft skills*” dirigidas a los directivos de las empresa y por último, el dar respuesta a las necesidades identificadas por los jefes.

Para la totalidad de las empresas participantes, se encontró que la capacitación va dirigida a todo el personal. Se evidencian tres grandes categorías para decidir los grupos de capacitación: para algunos es una forma de retener a aquellos empleados a quienes se les ve la posibilidad de proyectarse y permanecer en la empresa; otros segmentan la población según el nivel ocupacional y cumplen lo que establece la ley; y para otros, es una forma de mejorar el desempeño laboral y dar respuestas a necesidades puntuales de capacitación.

En la Tabla 3 se presenta una relación de las categorías encontradas respecto a las distintas comprensiones de la capacitación.

Tabla 3. Resultados de las categorías para la comprensión de la capacitación

ASPECTOS INDAGADOS	CATEGORIAS
Significado de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Mirada económica y empresarial <ul style="list-style-type: none"> ○ Forma de crear ventaja competitiva ○ Inversión económica • Desarrollo del talento humano <ul style="list-style-type: none"> ○ Adquisición, actualización y transmisión del conocimiento • Mantener un buen clima laboral
Importancia de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Alta: existe una Universidad Corporativa • Media: en desarrollo el diseño de programas y contenidos para cada cargo • Baja: no hay un plan estructurado de capacitación. Se cumple con lo establecido por la Norma de certificación de calidad (divulgaciones y cantidad de horas por empleado)
Significado de la capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad empresarial <ul style="list-style-type: none"> ○ Mejora en la gestión de la organización ○ Posicionamiento • Desarrollo de habilidades de los colaboradores <ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento profesional y personal
Objetivo del proceso de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las competencias de los colaboradores <ul style="list-style-type: none"> ○ Actualizar en tecnologías ○ Formar líderes • Incrementar el desempeño de las personas • Mantener un buen clima laboral • Estrategia de retención de las personas
Criterios para decidir en qué capacitar	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Cumplimiento de la norma

ASPECTOS INDAGADOS	CATEGORIAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades identificadas por los jefes • Resultados de las evaluaciones técnicas • Segmentación de los colaboradores <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitaciones técnicas ○ Capacitaciones en desarrollo gerencial
Criterios para decidir a quiénes capacitar	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia para retener al personal con potencial • Segmentación de la población • Mejorar el desempeño laboral y responder a necesidades puntuales de capacitación
A quién va dirigida la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • A todo el personal

Fuente: elaborado por María Elvira Villar (2011)

4.2 Desarrollo de la Capacitación

En la Tabla 4 se describen las principales respuestas obtenidas para cada uno de los aspectos valorados en esta categoría.

Al indagar acerca de cómo determinan las necesidades de capacitación, se encontró que la mayoría de las empresas participantes privilegian los procesos y aspectos organizacionales tales como: los resultados arrojados por la evaluación del desempeño, las necesidades detectadas en las valoraciones de potencial y los requerimientos acordes al cargo y al área. Otros, las definen a partir las solicitudes directas de los jefes y de las ofertas existentes en el mercado.

Al preguntar sobre los medios que utilizan para capacitar al personal se encontraron tres tipos de respuestas:

- Algunos comentaron el tipo de metodología utilizada y se refirieron a las capacitaciones virtuales y a las capacitaciones presenciales; las empresas que trabajan por proyectos y que tienen una amplia dispersión geográfica privilegian lo virtual.
- Otros se refirieron a si la realizan con personas internas o con instructores externos; en el sector salud, los especialistas –empleados de la entidad- construyen casos para analizar y compartir la experiencia y si la empresa es multinacional algunas personas se entrenan en el exterior. Si la capacitación es con personal externo se establecen contratos con entidades educativas y se compran diplomados o maestrías a la medida de las necesidades de los participantes; y para sesiones de capacitación particular se contrata a un experto.
- Dos de las empresas participantes cuentan con una Universidad Corporativa la cual engloba los aspectos mencionados anteriormente.

Respecto a la forma de evaluar los resultados obtenidos en las capacitaciones hay tres tipos de valoraciones. La más común es la medición y seguimiento a los indicadores del proceso de capacitación tales como: número de horas, cantidad de participantes, evaluación de los participantes acerca del instructor, la logística, la metodología y el cumplimiento de objetivos. Dos de las empresas valoran un índice de aprendizaje que consiste en comparar el conocimiento previo vs. el conocimiento posterior a la capacitación y otras dos empresas utilizan un criterio que llaman “subjetivo” mediante el cual la persona participante de la capacitación manifiesta si mejoró su desempeño con la formación recibida y si fue aplicable a su quehacer.

Los entrevistados se mostraron sorprendidos al cuestionarlos sobre la forma de verificar si las técnicas utilizadas por los docentes propician el aprendizaje de los

participantes. Dos de los entrevistados afirmaron que no se realiza y uno de ellos dijo “es una de las áreas de oportunidad que tenemos, por ahí tenemos un caminito que recorrer”.

Otro de los entrevistados comentó que cuando el instructor es empleado conoce los aspectos técnicos y han sido formados en temas pedagógicos. Otras dos empresas contestaron que se conversa con el instructor las técnicas a utilizar en un momento previo a la capacitación, y otra comentó que se realiza una evaluación cualitativa por parte los participantes al finalizar el curso.

Otro de los aspectos que se preguntó en la entrevista es cómo los entrevistados verifican que los contenidos de las capacitaciones dan respuestas a las necesidades de los participantes: la mayoría de las empresas validan los contenidos de la capacitación con el jefe que la solicitó y/o con el facilitador y si es un proveedor externo se mira el pensum propuesto. Otra empresa evalúa el contenido temático posterior a la capacitación.

En lo que concierne a la manera de articular los contenidos temáticos de los diferentes módulos o cursos relacionados, se encontró que dos de los entrevistados comentaron que los temas están divididos en módulos: básico, intermedio y avanzado, y sobre esta jerarquía se asignan los participantes quienes a su vez han sido evaluados para saber en qué nivel están. Otro considera que la forma de articular es uniendo los temas técnicos, las habilidades blandas y el entrenamiento en el cargo. En dos de las empresas esta responsabilidad está en cabeza del área solicitante que diseña su propio programa y los jefes detectan de las necesidades de los colaboradores. Uno de los entrevistados afirmó: “no hay líneas específicas de capacitación, se logra la continuidad sobre los programas que arman para dar respuestas a necesidades particulares de las áreas”.

Finalmente, al preguntarles acerca de los indicadores para valorar la calidad de la capacitación y de los docentes que la imparten, la mayoría se refirió a la evaluación y calificación que hacen los participantes al finalizar las sesiones. En otra de las empresas se evalúan los indicadores de satisfacción determinados en el sistema de gestión de calidad y otro de los entrevistados comentó: “se valora obviamente en el trabajo en el resultado laboral del participante”.

Tabla 4. Resultados de las categorías para el Desarrollo de la capacitación

ASPECTOS INDAGADOS	CATEGORIAS
Identificación de las necesidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados arrojados por la Evaluación del Desempeño • Solicitudes de los jefes • Ofertas existentes en el mercado • Necesidades detectadas en valoraciones de potencial • Según la categoría que desempeña y el área que pertenece
Medios utilizados para capacitar al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Empresarial <ul style="list-style-type: none"> • Presencial • Virtual • Interna <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis de Caso con especialistas • Externa <ul style="list-style-type: none"> ○ Contratos con entidades educativas
Formas de evaluar los resultados de las capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de proceso <ul style="list-style-type: none"> ○ Cantidad de participantes ○ Número de horas • Evaluación de los participantes acerca de la sesión: <ul style="list-style-type: none"> ○ Instructor

ASPECTOS INDAGADOS	CATEGORIAS
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Logística ○ Metodología ○ Cumplimiento de los objetivos ● Índice de aprendizaje: conocimiento previo vs conocimiento posterior a la capacitación ● Reporte del participante acerca de la utilidad para el desempeño del cargo
Verificación de las técnicas utilizadas por los docentes	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación cualitativa por parte de los participantes ● Conversación previa con el instructor ● Formación en temas pedagógicos de los instructores (internos) ● No se verifica
Verificación de que los contenidos den respuesta a las necesidades de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> ● Validar contenidos con el jefe solicitante de la capacitación ● Revisar pensum propuesto con proveedor externo ● Evaluar después de la capacitación ● Especialización de los facilitadores internos en temáticas
Articulación de los contenidos temáticos	<ul style="list-style-type: none"> ● Contenidos y temáticas ● Temas técnicos y habilidades blandas ● El área solicitante diseña su propio programa ● Existen tres niveles: básico, medio y avanzado y acorde a las necesidades y/o estudios previos se asignan los participantes ● No hay líneas o contenidos temáticos que articular
Indicadores para valorar la calidad de la capacitación de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación y calificación de satisfacción por parte de los participantes ● No se evalúa

Fuente: elaborado por María Elvira Villar (2011)

4.3 Utilidad colectiva

Para las empresas los beneficios tangibles que han obtenido con la capacitación impartida se pueden agrupar en: aspectos internos a la organización y aspectos externos. Respecto al primero mencionan el cumplimiento de la normatividad, el cumplimiento en los indicadores y mejora de algunos procesos, personas que conocen sus responsabilidades y los procedimientos relacionados con su cargo y la mejora del clima laboral. Respecto a los beneficios hacia los clientes y en el mercado tres de las empresas reportan que a través de la capacitación han logrado el reconocimiento como empresa de alta calidad, afirma uno de los entrevistados: “nuestros procesos realmente generan un valor agregado a nuestros clientes”.

Al indagar sobre los beneficios que genera la capacitación en las áreas de los entrevistados: la mayoría de ellos trabajan en el área de talento humano y reconocen que han logrado credibilidad del proceso y han tenido un mayor acceso a recursos formalizado en el aumento en la planta de personal y adquisición de tecnología de punta. Otros manifiestan que cuando los colaboradores estudian en la Universidad, comparten experiencias de lo que viven sus compañeros en las empresas con la cuales trabajan y en este intercambio de información actúa como retroalimentación de su propia práctica laboral. Uno de los entrevistados, cliente de talento humano comenta: “el mayor beneficio es que estamos estandarizando metodologías y adoptando prácticas internacionales en nuestro quehacer”. Para dos empresas aún no han recibido beneficios.

Respecto a las estrategias que utilizan las empresas para que las personas compartan el conocimiento se encontraron tres: la socialización del conocimiento entendida como la

obligatoriedad que tienen las personas de dar a conocer lo que se aprende a sus compañeros de trabajo; uno de los entrevistados afirma que “una capacitación que no se replica es como una evaluación que no se entrega”. Otra de las estrategias utilizadas es compartir documentos en bases de datos y crear redes sociales para compartir aprendizajes y experiencias. Y por último una de las empresas cuenta con el programa de instructores internos a quienes se les hace un reconocimiento social al final del año.

Al preguntarles si la empresa cuenta con facilitadores y/o multiplicadores internos se encuentra que en la mayoría de las empresas cuentan con ese grupo de personas; en la empresa del sector salud se denominan monitores y son médicos con experiencia; en las otras empresas son colaboradores quienes poseen el conocimiento técnico, han sido formados en habilidades pedagógicas y prestan sus servicios en la Universidad Corporativa.

Las metodologías utilizadas en las empresas para formar a estos multiplicadores internos se basan en el formador de formadores; en otras de las empresas es un proyecto y en otra no tienen ninguna capacitación, son personas que tienen la experiencia y el conocimiento en el cargo y lo transmiten en el seguimiento que le hacen a los equipos asignados.

Las estrategias que han demostrado ser las más eficientes para que las personas apliquen lo aprendido son las que permiten evidenciar cambios en el quehacer de las personas; dos de las empresas destacan la combinación entre teoría (40) y práctica (60); otra refiere los seguimientos a los compromisos pactados en las capacitaciones los cuales puedan aplicarlos en el desempeño de su cargo y para otros es realizar un curso virtual previo a la capacitación presencial.

El seguimiento que se hace a los participantes, de las capacitaciones recibidas, varía en el tiempo: se hace de forma inmediata al finalizar las sesiones de capacitación a través del control de asistencia y la encuesta de satisfacción; se hace un seguimiento luego de la capacitación con un seguimiento de los jefes en el que ellos valoran si se aplicó o no el conocimiento.

En la Tabla 5 se encuentran las diferentes categorías mencionadas anteriormente:

Tabla 5. Resultados de las categorías para la utilidad colectiva de la capacitación

ASPECTOS INDAGADOS	CATEGORIAS
Beneficios tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la normatividad • Mejorar el clima laboral • Reconocimiento en el mercado como empresa de alta calidad • Cumplimiento de los indicadores • Mejora en algunos procesos <ul style="list-style-type: none"> ○ Personas que conocen sus responsabilidades y los procedimientos relacionados con su cargo
Beneficios para el área	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la planta de personal • Adquisición de Tecnología de punta • Estandarización y cumplimiento de los procedimientos • Conocer buenas prácticas
Estrategias utilizadas para que las personas compartan el conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización del conocimiento • Compartir documentos en bases de datos y creación de redes sociales • Programa de instructores internos
Existencia de	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría si cuenta con facilitadores internos

ASPECTOS INDAGADOS	CATEGORIAS
facilitadores/multiplicadores interno	
Metodología para formar a los facilitadores/multiplicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Formador de formadores • No se cuenta con ninguna capacitación
Estrategias más eficientes para que las personas apliquen lo aprendido	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la capacitación sean medibles • Teoría 40% y práctica 60% • Seguimiento a los compromisos de las capacitaciones • Realizar curso virtual previo a la capacitación presencial
Estrategias para hacer seguimiento a cada uno de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Asistencia • Encuesta de satisfacción • Seguimiento y valoración por parte de los jefes

Fuente: elaborado por María Elvira Villar (2011)

4.4 Utilidad individual

Los entrevistados evidenciaron tres posiciones frente a los beneficios económicos recibidos de la capacitación: para algunos sí hay un beneficio, dado que es un medio para poder ascender en la organización y durante la realización de la especialización lo referenciaron para ocupar dos cargos que le representaron beneficios económicos. Otros de los entrevistados comentan que no percibe el beneficio económico porque la remuneración recibida no se refleja en los ingresos ni en nuevas oportunidades laborales en la empresa. Y por último, uno de los entrevistados cuestiona “no sé si soy mejor profesional o el mercado me paga más porque haya estudiado más o porque tenga más experiencia”.

Respecto a la utilidad de la capacitación para el proyecto de vida de los entrevistados, dos de ellos comentaron que han recibido capacitaciones en temas de familia

y en desarrollo personal; esas temáticas son útiles para el crecimiento personal y el logro de las metas familiares. Otros mencionan que la capacitación es útil para mantenerse actualizado en temas propios del negocio y del cargo.

A la pregunta ¿cómo ha contribuido la capacitación a su desarrollo personal? comentan: le ha ayudado a comprender la importancia de mantener una red de contactos y entender que cada cultura organizacional es diferente. Otro de los entrevistados afirma que ha comprendido que el nivel de estudios posterior a la educación superior da autoridad sobre el manejo de los temas; otro comenta que ha contribuido a su satisfacción personal al poder aplicar los conocimientos; y por último una de las personas comentó que la capacitación le brinda herramientas para afrontar los retos y sentirse cómodo con lo que hace.

Respecto a cuál considera su mayor logro como transmisor de conocimiento hay dos posturas: una frente al rol de docente bien sea en la Universidad o como instructor en la empresa y la otra es la satisfacción con las personas con quienes trabaja, bien sea porque le manifiestan la utilidad de lo que se les dijo o le agradecen lo que compartió o cuando ve que las personas actúan diferente por el mensaje transmitido.

Tabla 6 Resultados de las categorías para la utilidad individual de la capacitación

ASPECTOS INDAGADOS	CATEGORIAS
Beneficios económicos recibidos por la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Es un medio para ascender en la organización • Contactos en el mercado a través de los compañeros de estudio • No se refleja el beneficio económico
Utilidad de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento personal y logro de metas familiares

ASPECTOS INDAGADOS	CATEGORIAS
para el proyecto de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene actualizado en temas del cargo y del negocio
Contribución de la capacitación al desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la importancia de mantener una red de contactos • Comprender que cada cultura organizacional es distinta • Satisfacción personal al aplicar los conocimientos • Brinda herramientas para afrontar los retos y sentirse cómodo con lo que hace
Mayo logro como transmisor de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñando el rol de docente • Satisfacción con las personas que trabaja <ul style="list-style-type: none"> • Utilidad de lo compartido • Agradecimiento • Actúan diferente

Fuente: elaborado por María Elvira Villar (2011)

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta discusión intenta ir más allá de los resultados descritos con el apoyo del marco teórico.

5.1. Sector educativo y sector empresarial: “zapatero a sus zapatos”

Retomando la postura de Sandoval (2008) frente a las divergencias y convergencias entre los dos sectores, al revisar los resultados encontrados en este estudio se evidencia que el aporte del sector educativo al sector empresarial es una realidad y a veces se desdibujan los límites y las empresas adoptan espacios en los cuales más que centrarse en la razón de ser del negocio se dedican a re-crear espacios educativos. Es así como surgen espacios denominados Universidades Corporativas en los cuales las empresas diseñan e implementan los programas de formación para sus empleados que incluyen temas técnicos

relacionados con la razón de ser del negocio, contenidos específicos para los cargos, normatividad a cumplirse en el desempeño de los cargos y temas relacionados con habilidades gerenciales (llamadas también habilidades blandas). En la jornada de trabajo que realizaron ACRIP (Asociación de Gestión Humana) Bogotá y Cundinamarca y P & B Consultores (2011) en la cual compartieron mejores prácticas de Universidades corporativas como Modelos de Transformación Empresarial, concluyen que: una Universidad Corporativa no es un centro formal de aprendizaje y no es necesario que se llame universidad, se sugiere que se administre como un “*outsourcing*”, que lo gerencien como una empresa independiente y que para que se convierta en un excelente centro de formación debe contar con expertos en temas definidos, con expertos en evaluación del aprendizaje y con una estrategia de comunicación y mercadeo.

Coincido en que estos espacios no deben ser parte del negocio porque las empresas se deben dedicar a la razón de ser, centrar sus esfuerzos en lograr los resultados que se han propuesto y dejar a un tercero que desarrolle los temas de formación; y desde el negocio asegurar que los currículos den respuesta a lo que requiere el negocio, que los docentes utilicen estrategias pedagógicas que favorezcan el aprendizaje, que se realice una evaluación de aprendizaje confiable y que los jefes acompañen a los empleados a aplicar lo aprendido y a desarrollarse como personas con valores que les permitan convivir en una sociedad. Es un hecho que estas universidades se consideran buenas prácticas, por lo tanto, planteo varias reflexiones: ¿las empresas que poseen esta estrategia la consideran una buena práctica porque aseguran que el conocimiento propio (las prácticas distintivas) del negocio circule al interior y no se filtre la ventaja competitiva? ¿Será una manera de reducir costos porque la mayoría de los facilitadores son empleados quienes en ocasiones desempeñan ese

rol compartido con otras labores para lo cual fueron contratados? ¿Será que estas Universidades Corporativas son una de las formas de instrumentalizar la pedagogía empresarial?

5.2. Capacitación ¿un proceso limitante o facilitador de las mejores prácticas de gestión?

Las mejores prácticas de gestión afirman que las empresas del futuro son las empresas horizontales en las cuales los niveles jerárquicos se desdibujan y se promueve el trabajo en equipo hasta lograr equipos auto-dirigidos. Estas iniciativas se formalizan a través de diversas estrategias; para citar algunas:

- Células de trabajo: se parte de la premisa que todos los empleados del grupo conocen el proceso y están capacitados para asumir diferentes roles; implica un trabajo interdisciplinario con perfiles poli-funcionales; la inexistencia de relaciones de autoridad y la confianza en el otro son la base del trabajo.
- Trabajo por proyectos: es una manera de dar respuesta a una necesidad o problema de la entidad en un tiempo determinado, para lo cual se conforma un grupo de personas en ocasiones del mismo nivel jerárquico, de una o varias áreas de la empresa y uno de los integrantes del grupo asume el rol de gerente.

Al revisar los resultados de las empresas participantes en este estudio, se evidencia que ninguna reporta capacitaciones dirigidas a grupos heterogéneos respecto a su nivel ocupacional e inclusive se segmenta si es del “*core*” del negocio y de las áreas soporte.

Uno de los entrevistados se refiere a “colectivos preferenciales” como el medio de segmentar la población y dirigir los programas, alude no solo a niveles jerárquicos sino a

grupos “élite” de personas con potencial. ¿Qué pasaría si los temas de inclusión de convierten en prácticas organizacionales? ¿Cómo apoyar a que un elemento cultural denominado jerarquía se vaya cambiando? En mi experiencia, el tiempo requerido para que las personas que conforman una célula de trabajo o un proyecto funcionen como equipo es lento e inconstante, ¿qué pasaría si se propiciaran espacios heterogéneos, inter-áreas e inter-funcionales para compartir espacios de formación que fomenten la cultura de trabajo en equipo y que propicien luego la adaptación rápida a un equipo en el cual se privilegia el logro de los resultados a través de la co-creación y la satisfacción y no de la imposición de la autoridad? ¿Será que la resistencia a “mezclar” personas de áreas y niveles ocupacionales en las capacitaciones es una forma inconsciente de las empresas participantes de reforzar brechas socio-económicas y académicas?

Los sistemas de gestión surgen como un medio para lograr que las empresas alcancen la excelencia y la calidad en sus productos y servicios, lo cual se manifiesta en la satisfacción de cada uno de los actores que intervienen o a quienes va dirigido el negocio. En este estudio, se demuestra que la norma convierte la capacitación en una obligación para cumplir los estatutos y permitir que las empresas se certifiquen o se “recertifiquen. Esto se evidencia en empresas que se ubican en la fase 1 de crecimiento según las fases que plantea Greiner en 1972, en la cual se definen e institucionalizan las reglas y normas. La mirada positiva es que se logra “sensibilizar” a los colaboradores y al jefe para considerar la capacitación como un aporte al desempeño del cargo.

5.3. Hallazgos que confirman las vivencias compartidas en los antecedentes de este proyecto

- Respecto al aprendizaje organizacional

Los procesos de inducción corporativa (en la cual se comparten los principales aspectos que guían a la empresa, su historia y lo que se espera de los colaboradores) y el período de entrenamiento para el cargo (en el cual se socializan los procesos y se forma en las funciones propias del cargo) propenden por el aprendizaje organizacional dado que hay un proceso de intercambio ente el nuevo colaborador y la empresa, al contar con un mayor conocimiento y entendimiento de la realidad tanto del individuo como de la empresa; así se logra el aprendizaje (Fiol & Lyles, 1985).

Así mismo se evidencia que las organizaciones aprenden según la definición de Rivero (2006) porque tienen la capacidad para promover cambios y estar en una transformación continua que les permita la sostenibilidad y supervivencia a largo plazo; esto fue evidente en dos de las empresas en las cuales describen cómo se ha re-significado el aprendizaje al pasar de ser concebido como entrenamiento a ser concebido como una herramienta para mejorar el clima laboral y que propenda por la retención de las personas.

En otra de las empresas consideran el aprendizaje como ventaja competitiva, esto se desprende de la estrategia corporativa en la cual ponen de manifiesto que el conocimiento es el activo intangible más valioso; propenden por una cultura de aprendizaje soportada en procesos y herramientas tales como: tecnología, procesos de coaching, reuniones de lecciones aprendidas y disponibilidad de cursos en la web; este un buen ejemplo del Modelo Integrado Situacional que plantea Riesco (2006).

- Estrategias para socializar el conocimiento

Se encontró que en la mayoría de las empresas las personas que participan en las sesiones de formación replican lo “aprendido” a sus compañeros a través de la socialización; en esta situación se ponen en cuestión algunos presupuestos de la capacitación tales como: 1. Lo que se enseña se aprende. 2. Lo que se aprende se puede transmitir. 3. Cualquier persona tiene la habilidad para transmitir. Sin olvidar que el adulto aprende aquello que para él tiene un significado así que la transmisión se hace desde su realidad. Cuestiono entonces la efectividad de esta transmisión del conocimiento, ¿qué pasaría si la persona que recibe la capacitación formaliza lo aprendido en un proyecto que dé respuesta a una necesidad específica para su cargo, su área o la empresa? Al conformar un equipo de trabajo se facilita el paso del conocimiento tácito al conocimiento explícito de una manera constructiva.

Otros de los entrevistados comentaron que se comparten documentos en bases de datos, para que los colaboradores puedan compartir el conocimiento, estos documentos a menos que tengan un instructivo o una guía para el lector son documentos descontextualizados.

- Significados de la Capacitación

La capacitación se considera como la solución “mágica” a los problemas de un pobre desempeño de los empleados; esto se infiere cuando los entrevistados comentan que la capacitación mejora la gestión de la organización, se considera además un objetivo del proceso y los entrevistados comentan que identifican las necesidades de capacitación a partir de las solicitudes de los jefes o de los resultados arrojados por la evaluación del desempeño. Es relevante que los colaboradores de las empresas re- signifiquen ese “poder”

que le dan a la capacitación y que a través de la evidencia recuerden que la capacitación solamente aporta el 10% al desarrollo de competencias, porque los conocimientos adquiridos deben estar acompañados en un 70% de la práctica y en un 20% de la retroalimentación que brinda el jefe.

- **Respecto a los facilitadores**

Todas las empresas participantes cuentan con la figura del facilitador o de los monitores; son las personas que multiplican el conocimiento y generalmente son buenos técnicos que forman en técnicas docentes que les enseñan a otros. De esta manera se confirman los postulados de Navío (2006) en los cuales afirma que se dirigen programas de “formador de formadores” de manera homogénea a poblaciones heterogéneas en experiencia y desarrollo de competencias en estrategias docentes

Respecto a los medios utilizados en la Formación

Las estrategias más eficientes siguen siendo el 60% práctica y el 40% teoría, como una premisa que apalanca el aprendizaje de adulto como lo reportan dos de los entrevistados.

La metodología utilizada es presencial y virtual, en la cual la segunda está cobrando fuerza en empresas que tienen una alta dispersión geográfica y para aprovechar el tiempo “disponible” del trabajador en horas laborales, esto confirma lo que Andreu & Sieber, (2009) mencionan respecto a que la gestión del conocimiento en ocasiones se limita al uso de las TIC y que el e-learning debe ser una herramienta orientada a determinadas poblaciones.

Respecto a la evaluación de los resultados de capacitación

Las empresas participantes, en su mayoría, evalúan la eficacia de la capacitación y realizan una evaluación inmediata de la satisfacción de la misma; es así como se encontró que a través de un formato evalúan los aspectos de la sesión relacionados con: instructor, logística, metodología y cumplimiento de los objetivos desde la perspectiva de los participantes. En lo que respecta al proceso de formación se evalúan indicadores de cobertura (cantidad de participantes) y número de horas dictadas. Por lo tanto, se confirma lo que Pereda & Berrocal (2005) afirman respecto a que la evaluación a mediano y largo plazo es la evaluación menos frecuente y que la obtención del ROI es una práctica poco común.

5.4. Hallazgos sorprendentes

- El ser ¿ocupa un lugar en los programas de Formación?

“El hombre, el sujeto humano se extingue se marchita. Las ciencias sociales dejan de ser humanas, en la economía del saber no se deja lugar al hombre”

(Trías, E)

La mayoría de las temáticas de las capacitaciones en las empresas se orientan a contenidos técnicos (metodologías, estrategias, conocimientos, procesos) y en algunas de las empresas se realizan cursos de formación para desarrollar las habilidades blandas que se refieren al conjunto de capacidades que permiten que un profesional se relacione mejor en el trabajo, lidere un equipo de forma participativa y/o, se comunique mejor, por mencionar algunas de las habilidades. Se privilegian este tipo de capacitaciones para las personas que tienen gente a cargo. Las capacitaciones que involucren al empleado, su plan de vida y a su familia se consideran temáticas de bienestar social y no en todas las empresas hacen parte

de la estrategia empresarial. La reflexión que planteo es: para que una persona sea productiva es esencial considerar las diferentes dimensiones que la componen (biológica, psicológica, cognitiva y social) y si las empresas se enmarcan en un modelo de competencias laborales, se orientan las acciones hacia el conocer, el poder y el ser. Sin embargo, los hallazgos de este estudio evidencian que se desarticula el poder-hacer, el saber-hacer del ser. Si desde la empresa no se promueve a un ser humano con valores, con un proyecto de vida claro. ¿Cómo la empresa devuelve a la sociedad el aporte que le hacen las personas que allí trabajan? ¿Cómo un trabajador puede aportar a su familia desde su ser y no solamente desde el rol de proveedor económico?

- El empleado es ¿responsable de su propio desarrollo?

Una premisa a la que se alude en temas de desarrollo humano en las empresas es que el responsable de su propio desarrollo es el colaborador, por lo tanto cada persona es gestora de su capacitación y encuentra las oportunidades en la entidad con la que trabaja; un aspecto sorprendente es que ninguno de los entrevistados hizo explícita esta premisa. ¿Será que las empresas aún se sienten responsables de los procesos de formación y desarrollo de las competencias de los empleados? ¿Cómo las empresas pueden propiciar esta autonomía en los colaboradores?

- Pedagogía empresarial: un reto a la innovación y a la creatividad

Uno de los entrevistados comentó que en la empresa con la cual trabaja se está dando un cambio generacional en el cual los jóvenes prefieren la tecnología a lo presencial; es así como el área encargada de capacitación acudió a una estrategia actual denominada “redes sociales” a través de la cual comparten experiencias y situaciones de la vida laboral para dar solución a situaciones específicas. De esta manera están dando respuesta a los

intereses de las nuevas generaciones con el compartir y co-crear conocimiento a través de una de sus formas de trabajo preferidas: la tecnología, así se crea inteligencia colectiva.

Otra de las estrategias innovadoras que me llamó la atención es la realización de un curso virtual previo a la capacitación; esta necesidad surgió porque las personas no leen los documentos asignados, así que crearon un curso virtual interactivo que según comenta el entrevistado ha sido exitoso con las generaciones jóvenes a quienes les gusta la tecnología.

- La capacitación como medio para mantener un buen clima laboral

Uno de los entrevistados comentó que el significado de aprendizaje ha evolucionado en los últimos cinco años en la empresa donde labora. Durante este tiempo esta empresa multinacional ha vivido cambios de estrategias de personal generadas por la “pérdida de talentos”, una alta rotación de personal y niveles de insatisfacción por los estilos de liderazgo caracterizados por la autocracia y la orientación a resultados. Todas estas condiciones han hecho que la capacitación se oriente hacia desarrollar las competencias de las personas, retener a los trabajadores y, lo más importante, crear un clima laboral que les permita sentirse satisfechos y productivos.

- La docencia ¿vocación o formación?

Según relata uno de los entrevistados en la empresa con la cual trabaja hay un empleado de un cargo técnico a quien se le considera experto en su tema y durante los 40 años que lleva trabajando con la empresa es una persona reconocida entre los empleados porque enseña a los miembros de su equipo de trabajo en el hacer. Según comenta el entrevistado es una persona sin una formación adicional a lo que la experiencia le ha dado y lo consideran como una persona “de conocimiento”. Me surge entonces la duda, ¿será

que la voluntad y el gusto por compartir los conocimientos y el aprendizaje son más relevantes que la técnica? Será que como afirman Puiggrós & Gagliano (2004) ¿esos son saberes socialmente productivos que permiten resignificar los conocimientos que se han adquirido con la experiencia y la educación recibida?

- La red de relaciones: una ganancia de las capacitaciones

Al revisar las ganancias personales de la capacitación me sorprendió encontrar que varios de los entrevistados destacan la red de relaciones como uno de los beneficios de cursar estudios como especializaciones y maestrías. ¿Será que en una sociedad como la nuestra las referencias personales son más importantes que el conocimiento adquirido para encontrar una nueva posición laboral?

5.5. Retos para la pedagogía empresarial

Estos retos se plantean en términos de lo que esta pedagogía debe seguir haciendo, lo que, lo que debe empezar a hacer y lo que se debe dejar de hacer.

5.5.1. Seguir haciendo

- Capacitar en lo técnico y lo humano: si las empresas continúan enmarcando sus planes de formación en el modelo de competencias y en el desempeño exitoso de las personas se requiere que se desarrollen temas técnicos y desarrollo de habilidades blandas que propendan por modelos de colaboración y construcción.
- Medición de la eficacia: sin lugar a dudas el paso inicial para valorar la capacitación es la satisfacción de los participantes y la cantidad de horas y de personas beneficiadas. Son indicadores simples que dan elementos cuantitativos y que deben ir acompañados

de planes de mejora para las empresas que le dan una importancia baja a la capacitación.

- Dirigir la capacitación a todo el personal: es un logro de algunas empresas que todas las personas se beneficien de la formación; es una premisa que ojalá se siga dando en todas las empresas porque ello habla de equidad y oportunidad.
- Re-significar el aprendizaje: así como las empresas evolucionan se requiere que el proceso de formación también se piense de forma distinta alineado con los cambios del entorno.

5.5.2. Empezar a hacer

- Privilegiar lo humano: si la pedagogía empresarial tiene como uno de sus derroteros educar las capacidades humanas integrando la orientación técnica y ética (Meza, 2006), en este estudio se evidencia que se privilegia lo técnico sobre lo humano, es decir las empresas no están cumpliendo su función pedagógica, por tanto se propone privilegiar lo humano. Partir como afirma Senge (1995) de definir la visión propia de cada persona, orientando al empleado en su plan de vida para que a partir de la reflexión personal se generen nuevos aprendizajes y se cree un terreno propicio para cualquier aprendizaje técnico.
- Crear cultura para generar conocimiento: un paso inicial para lograr que el conocimiento se comparta y se gestione es crear y mantener estrategias como la de los grupos auto-dirigidos.
- Uno de los factores críticos de éxito para crear la cultura de gestión del conocimiento es que las personas que lideren el proceso conozcan acerca de estrategias pedagógicas, que sean expertos en la medición del impacto de la capacitación para que puedan obtener el

ROI y valorar el impacto de la formación a mediano plazo, que sean buenos negociadores para que logren que la Alta dirección privilegie al ser sobre el hacer y que tengan credibilidad con los jefes para que los acompañen y orienten en la forma de hacer seguimiento y acompañamiento en los puestos de trabajo a sus colaboradores luego de sesiones de capacitación.

- Otro de los aspectos que se deben seguir madurando en las empresas es la articulación de las temáticas que alineen las necesidades individuales con el nivel de competencia deseable a desarrollar.
- Se deben valorar y verificar las técnicas utilizadas por los docentes a través de una observación participativa en aula.
- Respecto a los facilitadores es importante identificar y cualificar los estándares de competencias a nivel conceptual, técnico y humano que caracterizan a un facilitador y articular todos los procesos de Talento Humano (selección, capacitación, remuneración) para lograr un formador integral partiendo de una concepción compartida y enmarcada entre la pedagogía y la empresa (Navío, 2006).

5.5.3. Dejar de hacer

- Segmentar las audiencias por niveles jerárquicos: si se quiere propiciar una cultura colaborativa en la cual se fomente la construcción y la inclusión es interesante lograr una combinación entre grupos homogéneos respecto a la temáticas con orientaciones técnicas específicas y otros grupos heterogéneos que permitan el compartir y co-crear a partir de diferentes miradas y valorando las historias personales y laborales de cada empleado.

BIBLIOGRAFÍA

- ACRIP Bogotá y Cundinamarca y P & B Consultores. (s.f.). Recuperado el 19 de Agosto de 2011, de [acripnacional.org: http://www.acrip.org/2011/index.php?q=node/143](http://www.acrip.org/2011/index.php?q=node/143)
- Aguilar, M. C., Martínez, A., Fandiño, A., & Fajardo, S. C. (2007). *Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en las organizaciones*. Recuperado el 11 de Abril de 2011, de http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S1794-99982007000100011&script=sci_arttext .
- Andreu, R., & Sieber, S. (2009). La gestión Integral del Conocimiento y del aprendizaje. *Instituto de Estudios Superiores de la Empresa. IESE. Universidad de Navarra* .
- Aportela, I., & Ponjuán, G. (2008). La Segunda Generación de la Gestión de la gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la Gestión del Conocimiento. *Ciencias de la Información* , 19-30.
- Arias, A., Mantilla, M. I., & Padilla, J. E. (2009). Aportes educativos al ámbito empresarial: validación de pruebas de idoneidad para el Departamento de Capacitación de Seguros Bolívar. *Educación y Desarrollo Social* , 55-67.
- Barceló, M., Baglietto, A., Ballesteros, A., Correas, J., Fernández, P., Gómez, S., y otros. (2001). *Hacia una economía del Conocimiento*. Madrid: ESIC-PricewaterhouseCoopers.
- Bernal, C., Frost, S., & Sierra, I. (2009). Modelo Integral para la Administración del Conocimiento. *Instituto de Posgrados Forum. Escuela Internacional de Ciencias económicas y Administrativas. Universidad de la Sabana* .
- Chahuán-Jiménez, K. (2009). Evaluación cualitativa y gestión del Conocimiento. *Educación y Educadores* , 179-195.
- CINTERFOR / OIT. (2002). *Competencias en la Formación y competencias en la Gestión del Talento Humano*.
- Clarke, T., & Rollo, C. (2001). Corporate initiatives in Knowledge management. *Education & Training* , 206- 214.
- Decreto 2020 del 16 de Junio de 2006 "Por medio del cual se organiza el sistema de calidad de Formación para el Trabajo"*. (s.f.). Recuperado el 25 de Octubre de 2010, de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-103723.html>
- Decreto 4904 del 16 de Diciembre del 2009 "Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el*

desarrollo humano y se dictan otras disposiciones" . (s.f.). Recuperado el 24 de Octubre de 2010, de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/propertyvalue-31215.html>

Donoghue, L., & Harris, J. y. (1999). *Knowledge management strategies that create value*. Outlook,1.

Donoghue, L., & Harris, J. y. (1999). *Knowlwdgw management startegies ttah crete value*. Outlook,1.

EPISE. (2011). *Una forma efectiva de demostrar el ROI del e-learning*. Buenos Aires.

Fernández, J. (2006). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Fernández, M. d., & Ponjuán, G. (2008). Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de la información, la gestión documental y la gestión del conocimiento. *ACIMED* , 1-11.

Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review* , 803-813.

García del Junco, J., & Dutschke, G. (2007). *Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatuta*. Recuperado el 12 de Agosto de 2010, de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n5/aci051107.pdf>

Greiner, L. (s.f.). Recuperado el 9 de Febrero de 2010, de http://www.entrecodigos.com/2009/06/las_fases_del_crecimiento_de_una_empresa_segun_Greiner.html

Harvard Business Review. (2000). *Gestión del Conocimiento*. Bilbao: Ediciones Dusto.

Hay Group. (2003). *Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño:una visión general*. Bogotá: Hay Group, Inc.

Huber, G. (1991). Organizational learning:examination of the contributing process and a review of the literature. *Organization Science* , 88 -115.

Jaramillo, L. F., & Idovro, S. (2007). Pedagogía Empresarial en la Sociedad del Conocimiento o cómo enseñar dirección de empresas en el Siglo XXI. *Educación y Educadores* , 65-86.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced Scorecard:Translating Strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* , 319-340.

Ley 1064 del 26 de Julio de 2006. "Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como Educación No formal en la Ley General de Educación . (s.f.). Recuperado el 25 de Octubre de 2010, de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-104704.html>

Marín, H. (2005). *Gestión del Conocimiento Capital Intelectual Comunicación y Cultura*. Medellín: Begón.

Medina, J. (s.f.). Recuperado el 10 de Febrero de 2010, de <http://www.allbusiness.com/information/information-services/812163-1.html>.

Meza, M. d. (2006). Modelos de Pedagogía Empresarial. *Educación y Educadores* , 77-89.

Navío, A. (2006). La formación de los profesionales de la formación para el trabajo: algunos dilemas y algunas respuestas. *Educación* , 63-79.

Nelson, R. W. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Bellknap Press of Harvard University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Santafe de Bogotá: Oxford University Press.

Pereda, S., & Berrocal, F. (2005). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Puiggrós, A., & Gagliano, R. (2004). *La fábrica del conocimiento*. Santafe- Argentina: Homosapiens.

Riesco, M. (2006). *El Negocio es el Conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Rivero, O. (2006). Gestión del Conocimiento: Factor clave para la competitividad. *Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Católica* , 1-20.

Sandoval, L. Y. (2008). *Institución Educativa y Empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.

Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A.

Senge, P., CO, S., Jawroski, J., & Flowers, B. (2005). *Presence: exploring profound change in people, organizations an society*. Londres: Nicolas Brealey Publishing.

Vasco, E. (1996). *Maestros, Alumnos y Saberes* . Santafe de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge creation*. New York: Oxford University Press.

