

LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES – UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
BUCARAMANGA – INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MANIZALES

2003

LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA

Tesis de grado para optar por el título de Magíster en Administración

Director:

Magíster Gregorio Calderón Hernández

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES – UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE  
BUCARAMANGA – INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MANIZALES

2003

Nota de aceptación:

-----  
-----  
-----  
-----

-----  
**PRESIDENTE**

-----  
**JURADO**

-----  
**JURADO**

-----  
**JURADO**

Manizales, mayo de 2003

A mi esposa e hijas, fuentes de inspiración, amor y la razón de mi vida.

A mi Madre, que es ejemplo, amor, enseñanza y entrega sin condición.

## AGRADECIMIENTOS

El autor de este trabajo investigativo expresa sus agradecimientos a:

Gregorio Calderón Hernández, Administrador, Profesor Universitario y Director de este trabajo, quien enriqueciera y orientara esta investigación, fortaleciendo en mí el espíritu investigativo. Sin sus aportes, los resultados alcanzados en la misma no hubieran sido realidad.

Luz María Rivas Montoya, Economista Empresarial, Magistra en Administración, por las ideas, motivación y decidido apoyo para la ejecución de esta investigación.

Hernán Parra, estadístico, asesor y consultor en el manejo estadístico de la información. Profesor de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, por su oportuna y desinteresada guía y colaboración, así como por sus valiosas contribuciones.

Las empresas fundadoras de la red empresarial del conocimiento por abrirme sus puertas, brindándome la acogida y la información necesarias para llevar a buen término la investigación y, especialmente, por su dedicación de tiempo, la apertura al compartir y el deseo de servir y mejorar, a todas aquellas personas que desde las gerencias, las áreas de gestión humana o de capacitación, las de sistemas y los usuarios que intervinieron en el estudio.

Por último, de manera bastante significativa, a Mónica Aristizábal Villegas y Juan David Giraldo Serna, estudiantes de la facultad de Economía Empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales, por creer en este proyecto, trabajar comprometidamente en su desarrollo y contribuir con sus ideas y esfuerzo permitiendo su concreción.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. MARCO TEÓRICO	20
1.1 La teoría de los recursos y capacidades	20
1.1.1 Las escuelas del pensamiento	22
1.1.2 Las corrientes de pensamiento en la teoría basada en el conocimiento	23
1.1.2.1 El capital intelectual	24
1.1.2.2 Las organizaciones que aprenden	25
1.1.2.3 Los sistemas y tecnologías de la información	28
1.1.2.4 Las competencias organizacionales y laborales	31
1.2 La gestión del conocimiento	33
1.2.1 El ciclo del conocimiento	34
1.2.2 El gestor del conocimiento	36
1.2.3 Los modelos de gestión del conocimiento	37
1.3 Los procesos de capacitación	42
1.3.1 El proceso administrativo de la capacitación	43
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	49
2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	49
2.3. DISEÑO METODOLÓGICO	50
2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	50
2.5 TÉCNICAS	51

2.6	INSTRUMENTOS	51
2.7	VARIABLES	52
3.	ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.1.	DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN	53
3.1.1	Hallazgos en el proceso administrativo de la capacitación	53
3.1.1.1	La planeación	53
3.1.2	Hallazgos en la gestión del conocimiento	65
3.1.2.1	El capital intelectual	65
3.1.2.2	Organizaciones de aprendizaje	66
3.1.2.3	Sistemas y tecnologías de la información	73
3.1.2.4	Competencias laborales y organizacionales	77
3.1.3	Análisis de la información	79
3.1.3.1	El proceso de capacitación	79
3.1.3.2	La gestión del conocimiento	81
3.1.4	Matriz DOFA	82
4.	PROPUESTA DE ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS DE CAPACITACION A PARTIR DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO	84
4.1	Características	86
4.2	Etapas	87
4.3	La planeación de los procesos de capacitación	88
4.3.1	Identificación de necesidades	88
4.3.2	El Inventario del conocimiento	88
4.3.3	Establecimiento de objetivos	90
4.3.4	Elaboración de planes y programas	91
4.4	La organización de los procesos de capacitación	91
4.4.1	El perfil: administrador del conocimiento	91

4.5	La ejecución de los procesos de capacitación	92
4.5.1	La contratación de servicios	93
4.5.2	Desarrollo de acciones de capacitación	93
4.6	La evaluación de los procesos de capacitación	94
4.7	La gestión del conocimiento	95
4.7.1	Organizaciones de aprendizaje	95
4.7.1.1	La Cultura de Aprendizaje	95
4.7.1.2	Las Competencias de las Organizaciones de Aprendizaje	98
4.7.1.3	Características de las organizaciones de aprendizaje	102
4.7.1.4	El coaching	105
4.8	Competencias laborales y organizacionales	106
4.8.1	Análisis ocupacional	108
4.8.2	Análisis constructivista	109
4.8.3	Análisis funcional	109
4.8.4	Características de la capacitación por competencias	111
4.8.5	Sistema de gestión por competencias	112
4.9	Los sistemas y tecnologías de información	113
4.9.1	Clasificación de la gerencia del conocimiento	113
4.9.2	La gerencia del conocimiento y las tecnologías de información	114
4.9.3	Tecnologías inteligentes para la intermediación	115
4.9.4	Tecnologías inteligentes para la exteriorización	119
4.9.5	Tecnologías inteligentes para la interiorización	122
4.9.6	Tecnologías inteligentes para la cognición	124
4.9.7	Tecnologías inteligentes para la medición	125
4.10	El capital intelectual	125



4.10.1	Indicadores de gestión: Costos, Funcionamiento, Cantidad y Calidad	126
4.10.2	Indicadores de cambio	131
4.10.3	Indicadores de impacto	134
4.10.4	Medición del retorno de la inversión en capacitación	136
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Desarrollo de los eventos de capacitación según usuarios	62
Tabla 2. Razones que motivan a los usuarios a participar en capacitaciones	70
Tabla 3. Características como organización de aprendizaje	71
Tabla 4. Barreras para aplicar lo aprendido en los procesos de capacitación, según usuarios	72
Tabla 5. Utilización de tecnologías informáticas en los procesos de capacitación	74
Tabla 6. Características de los procesos de capacitación	78
Tabla 7. Matriz DOFA procesos de capacitación	83

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Enseñanza tradicional vs. enseñanza actual	47

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema marco teórico	20
Figura 2. La rotación del conocimiento. Sus seis procesos	35
Figura 3. El ciclo del conocimiento	36
Figura 4. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	40
Figura 5. Procesos de conversión del conocimiento en la organización.	41
Figura 6. Alineación objetivos capacitación con estrategias de la empresa	54
Figura 7. Prioridad recorte presupuestal	55
Figura 8. Cobertura de necesidades procesos de capacitación	58
Figura 9. Percepción de los procesos de capacitación	59
Figura 10. Beneficios procesos de capacitación	60
Figura 11. Informes periódicos sobre el impacto de la capacitación	61
Figura 12. Logro de objetivos procesos de capacitación	63
Figura 13. Frecuencia de aplicación de lo aprendido	64
Figura 14. Frecuencia evaluación de la aplicación de lo aprendido	64
Figura 15. Evaluación de competencias adquiridas	65
Figura 16. Aporte de los procesos de capacitación a la competitividad de la empresa	66
Figura 17. Expectativas posteriores a la capacitación	67
Figura 18. Acciones que promueven un ambiente de aprendizaje	68
Figura 19. Rol de la gerencia en el ambiente de aprendizaje	69
Figura 20. Rol del área de capacitación en el ambiente de aprendizaje	69

Figura 21. Acciones que fortalecen un ambiente de aprendizaje, según usuarios	70
Figura 22. Barreras para acceder a la capacitación	72
Figura 23. Utilización de tecnologías informáticas en los procesos de capacitación según usuarios	74
Figura 24. Frecuencia de la capacitación virtual	75
Figura 25. Razones para el uso de T.I. en capacitación	76
Figura 26. Uso de T.I. para documentar y transferir conocimiento	76
Figura 27. Relación de la capacitación con las competencias esenciales	77
Figura 28. Propuesta optimización procesos de capacitación empresarial	85

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta gerencia general	134
Anexo B. Encuesta jefe de personal o jefe de capacitación	138
Anexo C. Encuesta director área de sistemas	145
Anexo D. Encuesta usuarios procesos de capacitación	148
Anexo E. Entrevista jefe de personal o jefe de capacitación	151
Anexo F. Ficha para la revisión documental	154
Anexo G. Tabla de equivalencias encuestas	155

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la sociedad del conocimiento, las empresas han comenzado a identificar y comprender que las personas representan un factor clave para su competitividad, toda vez que es en el ser humano donde surge el conocimiento, es por su acción que éste se transforma, desarrolla, difunde y, en últimas, se aplica productivamente, en aras a mejorar el desempeño y los resultados organizacionales.

La gestión del conocimiento es una temática reciente, que surge hace poco más de una década como respuesta a los retos y desafíos que se desprenden de la sociedad del conocimiento y, como suele ocurrir, aparece en las mentes y propuestas de estudiosos de la administración mucho más allá de nuestras fronteras, destacándose, entre otros, Peter Drucker y Peter Senge (Estados Unidos), Ikujiro Nonaka (Japón), Eduardo Bueno Campos y Paloma Portela (España), por lo que el riesgo de repetir la historia irrumpe de nuevo como posible, esto es, que nuestras empresas adopten la gestión del conocimiento como una moda o panacea sin el suficiente dominio sobre sus contenidos, implicaciones y técnicas, o sin adaptarlos a nuestra realidad y cultura, o simplemente se desconozca la propuesta y sea desechada por falta de actualización o ignorancia, siendo ilustrativo la carencia de estudios en nuestro medio sobre el particular, tal como lo demuestran las consultas efectuadas a las instituciones de educación superior de los departamentos del eje cafetero, además de las entidades gremiales o de investigación.

Lo dicho resulta paradójico, particularmente en Manizales, donde se viene adelantando por parte de la Alcaldía Municipal el proyecto “Manizales Eje del Conocimiento”, cuyo propósito es “convertir a Manizales en la ciudad líder del conocimiento y motor del desarrollo tecnológico en Latinoamérica”<sup>1</sup>, bajo el supuesto que la ciudad debe fomentar el uso y aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones para lograr un entorno económico atractivo y el mejoramiento de la educación y la capacitación de la mano de obra, factor último que será determinante para las empresas y demás sectores sociales para su inserción en la sociedad del conocimiento y el incremento de su competitividad. Tal supuesto es perfectamente aplicable a la empresa privada de la región.

Por otra parte, para el autor de esta tesis existe el convencimiento, tal como lo afirman los defensores de la gestión del conocimiento, que éste resulta clave para la generación y sostenimiento de competencias esenciales, base de ventajas competitivas, por lo que agrega valor a la organización, constituyendo el recurso productivo más importante y que son las personas quienes crean, desarrollan y aplican el conocimiento, siendo tal la importancia de gestionar efectivamente este recurso.

---

<sup>1</sup> ALCALDÍA DE MANIZALES. Folleto Informativo Proyecto Manizales eje del conocimiento. Manizales, 2.000.

Unido a lo anterior, una organización es competitiva cuando cuenta, entre otros, con personal competente, aspecto en que el conocimiento vuelve a tener un papel protagónico, puesto que las competencias laborales implican un conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y valores que posee una persona y que le permiten resolver situaciones concretas en su trabajo, de donde se deduce que la esencia de tales competencias radica en el conocimiento, pues es claro que entre más sepa una persona (conocimiento), sea más hábil y diestra (saber hacer), aproveche su experiencia (conocimiento adquirido en el tiempo mediante la práctica y las vivencias) y mejore su componente actitudinal (también susceptible de procesos de capacitación y aprendizaje), es probable suponer que el desempeño tenderá a ser más consistente, el entorno será favorable a la innovación y la productividad y la organización mejorará su capacidad de adaptación y aprendizaje<sup>2</sup>.

En este contexto, la Universidad Autónoma de Manizales ha diseñado, implementado y viene fomentando la red empresarial del conocimiento, entendida como una alianza estratégica que permita generar, difundir, compartir y proporcionar conocimiento a las empresas vinculadas, con el fin de hacerlo productivo, aportando al sostenimiento y desarrollo de ventajas competitivas, lo cual se realizará mediante acciones tales como la capacitación, organización de eventos, establecimiento de convenios, programas de becas y la consultoría organizacional. “La red busca unir y complementar la actividad académica propia de la UAM con las necesidades y expectativas reales del sector empresarial, brindándole a éste alternativas más adaptadas a su medida, con costos más favorables y logrando sinergia al laborar en equipo, para que los esfuerzos de cualquiera de los miembros de la red beneficien a los demás”<sup>3</sup>.

Razones como las anotadas implican que las empresas en general, pero en especial aquellas que se vinculen a la red empresarial del conocimiento del eje cafetero deban diseñar, implementar y administrar los procesos de capacitación y el conocimiento que involucran, mediante un sistema coherente y efectivo, bajo el liderazgo de las áreas de personal, toda vez que el conocimiento es esencialmente humano. En buena medida la novedad del presente estudio radica en abordar los procesos de capacitación empresarial desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, en aras a lograr optimizarlos y definiendo el rol que juega en este esquema el área de personal, hecho que se ratifica si se tiene en cuenta que son prácticamente inexistentes en la región donde operará la red en su inicio, estudios o investigaciones que vinculen la capacitación empresarial con la gestión del conocimiento, ambos aspectos clave para la red. Los siguientes datos así lo confirman:

Visitadas en Manizales las Universidades de Caldas, Manizales, Luis Amigó, Católica, Nacional de Colombia, Antonio Nariño y Autónoma, en las que se revisaron bases de datos y físicamente los trabajos de tesis existentes en biblioteca, cubriendo los temas de gestión del conocimiento, gestión, administración, administración del conocimiento, capacitación, conocimiento y

---

<sup>2</sup> MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Oficina Internacional del Trabajo. Cinterfor, 1.996.

<sup>3</sup> RIVAS, Luz María y RIVAS, Ana María. Conformación de una red empresarial del conocimiento para el eje cafetero. Manizales. 2001. Trabajo de grado (Maestría en Administración). UAM.



capital intelectual, se encontró un total de 834 tesis en Administración, 145 en gestión, 147 en conocimiento y 93 en capacitación, pero ninguna de ellas aborda la temática específica de la gestión del conocimiento o de la capacitación desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, siendo frecuentes los temas de administración educativa o del talento humano, gestión ambiental y el tratamiento del conocimiento desde una perspectiva filosófica, aspectos alejados de lo que se ocupa y pretende la presente investigación. En síntesis, sobre gestión o administración del conocimiento y de éstos con relación a los procesos de capacitación, no existe ningún trabajo de investigación en la ciudad. Cabe anotar que otra profunda diferencia con las tesis de grado consultadas es que muchas se centran en el sector público, o datan de varios años atrás, cuando nuestro trabajo apunta a lo actual y a empresas del sector privado.

La cifra anterior es elocuente, ya que son numerosos y variados los estudios en administración, gestión, capacitación y conocimiento, pero desde otros enfoques o perspectivas, como la filosófica y la ecológica, o con referencia a circunstancias de tiempo y espacio diferentes.

Se procedió también, vía Internet, a consultar las bases de datos de otras instituciones de educación superior en nuestro país, encontrándose 5 tesis sobre capital humano, pero desde ópticas distintas al planteamiento de nuestro problema, lo cual ocurre también en los trabajos hallados sobre capacitación. También se consultó con la Asociación Caldense de Administradores de Empresas, con la Asociación de Economistas de Caldas y con la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal –ACRIP- capítulo Caldas, pero no registran ninguna investigación sobre el particular, a pesar de la celebración en Barranquilla del Congreso de ACRIP cuyo tema central fue la gestión del conocimiento. Otro tanto ocurre también al consultar a través de Internet la base de datos de Colciencias.

Existe una tesis de grado en esta misma Maestría en Administración elaborada por Luz Stella Jaramillo Duque y Luz Stella Pemberthy Gallo, titulada “Gestión del conocimiento en PYMES de Popayán. Un modelo de Gestión”<sup>4</sup>, pero el ámbito de estudio es diferente, no sólo geográficamente, sino por el tamaño de las empresas elegidas, además que se trata de un estudio sobre la gestión del conocimiento y la construcción de un modelo para una empresa piloto, mientras que nuestro interés es el de mejorar los procesos de capacitación a partir de la gestión del conocimiento y sobre cinco empresas. Sin embargo, como el modelo planteado por las autoras recalca los procesos educativos, reafirma nuestra creencia en la relación que pretendemos clarificar y mejorar.

En las empresas que conforman la red empresarial del conocimiento del eje cafetero se realizan diversos procesos de capacitación<sup>5</sup> pero no existe un diagnóstico de los mismos que permita efectuar un análisis de su estado actual y

---

<sup>4</sup>JARAMILLO DUQUE, Luz Stella y PEMBERTHY GALLO, Luz Stella. Gestión del conocimiento en PYMES de Popayán. Un modelo de gestión. Popayán. Trabajo de grado (Maestría en Administración). Universidad de Popayán – ITESM.

<sup>5</sup> RIVAS, Luz María y RIVAS, Ana María., Op. Cit.

su evaluación a la luz de los postulados de la gestión del conocimiento, con miras a proponer posteriormente acciones de mejora de la capacitación. Al interior de las empresas las áreas de personal cuentan con experiencia, conocimiento, recursos, involucramiento y capacidad decisoria sobre los procesos de capacitación, siendo necesario establecer, analizar y optimizar la relación entre la capacitación y las competencias distintivas de la organización, las concepciones y prácticas sobre el particular, las acciones de la gerencia y las condiciones de la organización que inciden en su administración.

Como quiera que el conocimiento empresarial solamente es producido y utilizado por las personas y que los procesos de capacitación están administrados por las áreas de personal, urge indagar si éstas continúan sin implementar y desarrollar un sistema de gestión del conocimiento, o al menos implementar aspectos que éste contempla a los procesos de capacitación, o si lo hacen deficientemente, pues de darse de manera bastante precaria y limitada, se desperdicia buena parte del talento humano de la organización, hay un menor desarrollo de la gente, disminuye la contribución del área de personal a la competitividad y valoración de la empresa y significa desaprovechar oportunidades de mejora organizacional.

Por el contrario, al aplicar a los procesos de capacitación empresarial elementos de la gestión del conocimiento, se apunta a hacer más competente al personal, incrementar el capital intelectual de la organización, aprovechar eficazmente el potencial humano de que se dispone, darle un sentido estratégico al rol del área de personal y lograr por esta vía cumplir con parte de su misión: contribuir al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo de los empleados.

Ahora bien, un aspecto crucial en la gestión de cualquier proceso lo representa la medición, para determinar de manera objetiva y concreta, a través de un sistema de indicadores, la eficiencia y eficacia de lo realizado, siendo allí donde el capital intelectual ha venido llamando la atención sobre el valor agregado de los activos intangibles, entre los cuales se ubica el conocimiento, al punto que las empresas en su valoración en el mercado alcanzan topes mucho mayores que su valor en libros, pues éstos no recogen dichos activos, o al menos no han venido haciéndolo en muchos casos, limitándose a la contabilidad tradicional<sup>6</sup>.

En este orden de ideas, el objetivo general de esta investigación es el de elaborar una propuesta de optimización de los procesos de capacitación, en cinco de las empresas promotoras de la red empresarial del conocimiento del eje cafetero, con base en la gestión del conocimiento, por lo que los alcances de la misma se limitan a las empresas citadas y que poseen las características específicas ya detalladas, dado que en organizaciones de otro nivel o estructura difícilmente puede contarse con los recursos o condiciones que sean consistentes con los hallazgos encontrados o den viabilidad a lo recomendado como fruto del estudio realizado. Sin embargo, para empresas con características similares, se considera que una buena proporción de lo propuesto puede ser de gran utilidad.

---

<sup>6</sup> EDVINSON, Leif y MALONE, Michael S. El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. s.l. : Norma, 1.998.

Adicionalmente, la investigación permite identificar, analizar y proponer, pero no alcanza a implementar lo propuesto ni validarlo empíricamente.

Como resultado del trabajo pueden citarse la identificación de los aspectos de la gestión del conocimiento que son susceptibles de incorporar a los procesos de capacitación empresarial, con particular importancia en lo relativo a la medición del capital intelectual y la aplicación de tecnologías informáticas, redundando en mayor efectividad de los mismos y permitiendo demostrar su contribución a la organización en términos de impacto.

La estructura de la investigación consta de cinco capítulos:

El primero de ellos, relativo a la reseña bibliográfica, comprende el marco conceptual presentado a manera de glosario y el marco teórico que se desarrolla partiendo de la teoría de los recursos y las capacidades para luego examinar la teoría del conocimiento, la cual a su vez se descompone en las organizaciones de aprendizaje, las competencias laborales y organizacionales, las tecnologías informáticas y el capital intelectual, incluyendo también los modelos de gestión del conocimiento, para finalmente contemplar lo relativo a los procesos de capacitación en su aspecto administrativo: planeación, organización, ejecución y evaluación.

El segundo capítulo se ocupa de la metodología de la investigación, abordando el método de investigación, la población objeto de estudio, la muestra de usuarios seleccionada, las técnicas e instrumentos a aplicar y, en general, los pasos a seguir desde lo metodológico para la acertada ejecución del estudio, incluyendo la descripción de los aspectos estadísticos pertinentes.

El tercer capítulo contiene el análisis y los resultados de la investigación, donde se muestra el diagnóstico efectuado sobre los procesos de capacitación, se presentan los hallazgos más sobresalientes, se analiza la información recolectada y se construye la matriz DOFA respectiva.

El cuarto capítulo recoge las conclusiones obtenidas con la investigación, mientras que el capítulo quinto, sobre las recomendaciones y trabajos futuros, da lugar a la presentación de una propuesta de administración de los procesos de capacitación a partir de los postulados y elementos de la gestión del conocimiento y se plantean sugerencias para trabajos futuros a desarrollar tomando como punto de partida la presente investigación.

## 1. MARCO TEÓRICO

Resulta imprescindible efectuar un recorrido a través de los planteamientos que los teóricos de la gestión del conocimiento han efectuado, con el fin de precisar la perspectiva desde la que se aborda el tema, así como para contar con elementos de juicio a la hora de analizar el estado actual de la capacitación en las empresas y de elaborar una propuesta para su optimización partiendo de la mencionada gestión.

Tratándose de una Maestría en Administración, nos ubicamos en el campo de la teoría de los recursos y capacidades, que forma parte de la Administración Estratégica, acorde con el esquema que aparece a continuación:

**Figura 1.** Esquema marco teórico



Fuente: Cristhian G. Naranjo Herrera, 2002.

### 1.1 LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Si bien son diversas las fuentes que han contribuido a ir formando el cuerpo teórico de la gestión del conocimiento, como las primeras aproximaciones que sobre el conocimiento realizaron Penrose, Arrow y Hayek, posteriormente enriquecidas por los aportes de las economías evolutivas, donde destacan Nelson y Winter, y la profusa investigación que autores como Mansfield y Gruliches

llevaran a cabo en el ámbito de la innovación, que luego se han extendido a los asuntos propios del conocimiento tácito y explícito, explorando la transferencia de conocimiento dentro de las empresas, como en el caso de Spender y Grant, o Ikujiro Nonaka, entre otros, escapa a las pretensiones de este trabajo el describir en detalle sus aportaciones, bastando por ahora citarlos como referentes de lo que modernamente, sintetizando las diversas tendencias y logrando acuerdos fundamentales (donde la esencia radica en comprender la relación entre conocimiento abstracto e individual y prácticas organizativas), para llegar a lo que se denomina teoría del conocimiento, de la cual entraremos a ocuparnos luego de la siguiente reseña de Teoría de Recursos y Capacidades, esbozada dentro de la dirección estratégica, procedente del ámbito académico (se desarrolla en los años 80) y que viene a ser la precursora de la Gestión del Conocimiento (años 90), concepto mucho más ligado a la práctica empresarial.

El proceso clásico de dirección estratégica contempla el análisis, formulación e implementación de la estrategia. Dentro del análisis estratégico encontramos la misión, visión y objetivos, así como el análisis tanto interno como externo que hace la organización. El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder (Navas y Guerras, 1998) y se enmarca dentro del denominado Análisis Estratégico Interno de la organización, según señalan Juan Carrión y Marta Ortíz, quienes señalan que el citado enfoque de Recursos y Capacidades se fundamenta en tres ideas básicas:

- 1.- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como, por las diferentes características de la misma (heterogeneidad). Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). La heterogeneidad y la movilidad imperfecta explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso entre las pertenecientes a la misma industria (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996).
- 2.- Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global,...), las organizaciones se empiezan a preguntar qué necesidades pueden satisfacer, antes que preguntarse qué necesidades quieren satisfacer.
- 3.- El beneficio de la empresa es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de que dispone<sup>7</sup>.

Continúan exponiendo Carrión y Ortíz que la teoría de recursos y capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Si los recursos y

---

<sup>7</sup>CARRION MAROTO, Juan y ORTIZ DE URBINA, Marta. La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . 2000.

capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, son poseídos sólo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva (Barney, 1997). Al identificar los recursos y capacidades de la empresa y establecer así las fortalezas relativas frente a los competidores, la empresa puede ajustar su estrategia para asegurar que esas fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas (Navas y Guerras, 1998).

Conviene a esta altura, recordar que los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en su capacidad de utilización (Navas y Guerras, 1998).

Partiendo de esta teoría, cada día es más evidente que el valor de la empresa está relacionado más con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía la valoración (Jiménez, 1999). Dentro de los intangibles, el Capital Intelectual juega un papel cada vez más relevante. Sin duda, La Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual se encuadran dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades. Son herramientas que nos van a permitir gestionar, mejorar y medir las capacidades organizativas. Por ello, la Gestión del Conocimiento se ha convertido en una de las principales cuestiones del management actual. Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa (Revilla, 1998).

Enlazando con lo anterior, podemos clasificar el conocimiento como un recurso y al mismo tiempo como una capacidad. El conocimiento es un recurso necesario para realizar las actividades propias de la empresa. Es un recurso intangible (individual-humano u organizativo), que puede ser defendido desde un punto de vista legal. En ciertos casos, es un recurso escaso y relevante o valioso estratégicamente para la organización (Grant, 1998). También las empresas difieren en términos del conocimiento que utilizan para elaborar sus bienes y servicios, es por tanto un recurso heterogéneo, esencial para el logro y mantenimiento de ventajas competitivas. Además, el conocimiento tiene una gran capacidad para generar sinergias (puede extenderse con un coste reducido a otros productos o mercados sin disminuir su valor); no se deprecia con el uso; y su réplica puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tácita y compleja (Fernández et al., 1998). El conocimiento es además una capacidad porque ofrece una explicación sobre la naturaleza y estructura de las capacidades organizativas. Se puede observar como un número elevado de individuos combinan su conocimiento para crear una capacidad organizativa (Lloria, 2000).

**1.1.1 Las Escuelas del Pensamiento.** Según Ortiz de Urbina Criado<sup>8</sup>, existen dos escuelas de pensamiento en torno a la perspectiva de los recursos y las capacidades:

---

<sup>8</sup>ORTIZ DE URBINA CRIADO, Marta. La teoría del conocimiento y la gestión del conocimiento: estado de la cuestión. EN : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . 12 p. 2000.

La primera de ellas, conocida como escuela de pensamiento estructural o del contenido, tiene como premisa fundamental, según Barney, 1991: “la ventaja competitiva es posible si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles”. La actuación de la gerencia se limita a identificar qué recursos y capacidades pueden ser generadores de rentas en el mercado, así como a prestar especial cuidado a prevenir la imitación de los recursos y a los mecanismos de apropiación. Entre sus más connotados defensores están Wernerfelt (1.984), Collins (1.991), Montgomery y Harihanan (1.991), Mehra (1.991), Barney (1.992), Peteraf (1.993) y Grant (1.991).

La premisa básica para la segunda escuela, denominada de procesos, establece que “Los procesos de aprendizaje y de desarrollo de nuevos conjuntos de recursos y capacidades van a permitir a las empresas obtener rentas eficientes de forma continuada”. No se centra, como la anterior, en las características de los recursos, sino que estudia estrategias para crear y desarrollar conocimientos y capacidades al interior de la organización, una de ellas la capacitación, analizando las habilidades con que cuenta para hacerlo y los procesos mediante los cuales lo realiza, y por lo tanto se debe identificar el stock de conocimiento que la empresa posee y cómo lo usa para la generación de nuevo conocimiento, pues desde luego se trata de hacer mejoras a los procesos. La escuela de procesos está reconsiderando las teorías existentes sobre “tópicos” como procesos de formación de competencias y capacidades en la organización (Kogut y Zander, 1.992; Garud y Nayyar, 1.994; Nonaka, 1.991;) y los procesos de aprendizaje en las empresas (Teece et al, 1.990, 1.997;).

Aunque en sus inicios parte de la generalidad de los recursos, ha venido centrándose en un recurso que considera clave y estratégico para la organización: el conocimiento, sumándose a los anteriores autores como Winter (1.987), Nonaka y Takeuchi (1.995) y Conner y Prahalad (1.996), originándose lo que se ha dado en llamar la teoría basada en el conocimiento. A esta altura podemos enlazar con claridad capacitación y teoría de recursos y capacidades, con énfasis en el conocimiento organizacional.

### **1.1.2 Las corrientes de pensamiento en la teoría basada en el conocimiento.**

Existiendo consenso en lo que respecta a que el elemento o recurso clave para la empresa está representado en el conocimiento, que el tratamiento dado a la empresa considera el conocimiento social y el aprendizaje colectivo, que en lo que tiene relación con el comportamiento se admite una racionalidad limitada y comportamiento honesto, viendo a los individuos poseedores de diferentes stocks de conocimiento y de juicios diferentes y entendiendo que el entorno es hipercompetitivo, que demanda respuestas rápidas y adaptarse continuamente al mismo, siendo flexibles, lo que hace imperiosa la necesidad de aprender, crear y aplicar conocimiento, al auscultar a profundidad la teoría se distinguen cuatro corrientes de pensamiento que enfatizan en aspectos diferentes, sin alejarse de las consideraciones preliminares dadas, que como quedó anotado, se comparten; más bien discrepan es en la forma de responder al desafío que ellas plantean. Veamos entonces:

**1.1.2.1 El capital intelectual.** Esta corriente <sup>9</sup> tiene un fuerte sentido económico. Afirma que el capital intelectual es el intangible del intelecto y debería poderse medir, evaluar y cuantificar, ya que está más relacionado con el valor que otros elementos; por ello, en el mundo competitivo en el que vivimos en la actualidad, caracterizado además por el uso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más apreciables para las compañías ya no son los activos tangibles como los edificios, las instalaciones, la maquinaria, los stocks, entre otros, sino por el contrario, los activos intangibles originados en los conocimientos, valores, habilidades y actitudes de las personas, a lo cual se le denomina normalmente Capital Intelectual, que agrupa todos los conocimientos que le generan un valor económico a la empresa.

Desde años atrás y por causa de los actualmente cuestionados paradigmas, se ha aprendido que el valor de una compañía está en los activos tangibles, siendo éstos todo aquello que posee una empresa y que tiene un precio ejemplificado en términos de dinero.

Por otro lado, también hemos asimilado que existen cuatro tipos de activos: En primer lugar están los *corrientes*, los cuales se consumen o se venden en el término de un año. En segundo lugar están los activos *fijos* con una vida útil mayor a un año, como por ejemplo los equipos y las propiedades. Luego se tiene el tercer tipo de activos constituidos por las *inversiones*, como las acciones y los bonos, que a pesar de ser activos más volátiles pueden, sin embargo, medirse en forma sistemática por su valor de mercado y otras medidas. El cuarto tipo de activos son los *intangibles*, que a pesar de no existir materialmente, también son muy valiosos para la compañía. Por lo general los activos intangibles son de largo plazo y lamentablemente con frecuencia sólo llegan a ser valorados con exactitud cuando la compañía es vendida.

A estos activos intangibles pertenecen la educación, la experiencia, el “know how”, los conocimientos, valores, actitudes y habilidades de las personas que trabajan en la empresa, los cuales no son propiedad de la misma, sino que se contrata el uso de dichos activos con sus trabajadores y que componen el llamado capital humano. Este capital, que va alineado con la concepción de conocimiento tácito, es el que produce innovaciones y mejoras, pero necesita de una capacitación constante y efectiva que permita la generación de un valor agregado a la empresa.

Cuando el conocimiento se explicita, sistematiza, documenta, nos hallamos ante el capital estructural, cuya virtud principal es la de facilitar la transmisión del conocimiento, poder compartirlo y lograr que permanezca en la empresa a pesar de que quienes dieron lugar a él se marchen.

En otras palabras, contar con un excelente capital humano y no tener capital estructural constituye no solo un inmenso desperdicio, sino un alto riesgo para la organización. Con razón suele manifestarse que este tipo de conocimiento es el

---

<sup>9</sup>BUENO CAMPOS, Eduardo. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. EN : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com). (24,06,99).

VIEDMA MARTI, José María. El capital intelectual. EN : [www.ictnet.es](http://www.ictnet.es) . 2000.



que permanece en la empresa cuando los empleados se van a casa. Los procesos de capacitación son, en gran medida, una forma de compartir y transferir conocimiento, por lo que cabría preguntarse hasta qué punto se encuentran documentados y si cada acción de capacitación puede llevarse a otra parte del personal que no asistió al “evento formativo”, para que más allá de su valor en términos de capital humano, también lo posea como capital estructural.

Un tercer tipo de capital intelectual es el capital relacional, que se ocupa de las relaciones con los agentes del entorno, donde sobresalen clientes, proveedores y competencia, teniendo cabida las alianzas estratégicas o los modelos de integración, siendo claro que bien administradas pueden contribuir significativamente a soportar y mejorar la cadena de valor de la empresa. Puede afirmarse que en últimas, el conocimiento creado o adquirido, desarrollado y aplicado por la empresa, tiene sentido si sus productos y servicios son competitivos y se crea valor a la organización, razón por la que el capital relacional es particularmente importante, ya que no tendría sentido ningún esfuerzo organizacional que no alcance a satisfacer al cliente o que no saque el mayor provecho de los agentes que rodean a la empresa. No en vano se ofrecen en el medio una diversidad de posibilidades de capacitación en servicio al cliente y ventas, por ejemplo. En síntesis, aquí está el momento de verdad para descubrir si la gestión del conocimiento ha sido efectiva. Este tipo de capital recalca la necesidad de juzgar el retorno sobre los procesos de capacitación.

El reto consiste en medir objetivamente este capital, para lo cual ya existe una amplia gama de indicadores y modelos, no solo teóricos, sino aplicados con éxito en empresas de la talla de Skandia, British Petroleum o el Banco Bilbao Vizcaya, aspectos y experiencias que nos serán de utilidad para la construcción de la propuesta de optimización de los procesos de capacitación, con el fin de establecer indicadores en torno a la gestión de ésta, que contemplen tanto el proceso, como el impacto.

Queda claro entonces que el conocimiento es un activo intangible y, en su calidad de tal, le es aplicable la corriente del capital intelectual, sin olvidar que cada negocio específico tiene su composición personal de conocimientos clave de éxito en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado.

**1.1.2.2 Las organizaciones que aprenden.** Su planteamiento es relativamente sencillo: Las empresas modernas no pueden sobrevivir sin aprender continuamente, por lo que se requiere una cultura de aprendizaje coherente, efectiva y permanente en la organización. El aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento. Lo que interesa aquí es el aprendizaje organizacional, el porqué y mediante qué procesos se aprende, analizando las barreras del aprendizaje, los requerimientos que le son propios y facilitando una metodología de actuación para hacerlo posible. Se habla entonces de la empresa inteligente, para referirse a aquella que aprende, mejora y se adapta a los cambios. Nuevamente el tema nos enlaza con la capacitación, por ser esta la forma más común que las empresas utilizan para “enseñar” o hacer que “aprenda” la gente, razón por lo que adentrarse en el ámbito del aprendizaje organizacional es imperioso.

Parece pertinente, siguiendo a David A. Garvin<sup>10</sup>, anotar que antes de convertirse en una organización que aprende, la empresa deba contar con una definición de organización que aprende bien sustentada y de sencilla aplicación, establecer unas orientaciones operativas más claras para la práctica y unos mejores sistemas de evaluación para estimar el nivel y ritmo de aprendizaje de la empresa. Para este autor, las organizaciones que aprenden son expertas en la resolución sistemática de problemas (recordemos que una acepción del conocimiento es la del saber concreto que permite resolver problemas), experimentación de nuevos enfoques, aprovechamiento de las experiencias del pasado para aprender, aprendizaje de las mejores prácticas de otras empresas, y transferencia rápida y efectiva del conocimiento a todo lo largo de la empresa, mostrando ejemplos y acciones concretas que pueden emprenderse para facilitar que las personas aprendan, entre las cuales cita los programas de rotación de personal, los programas de continuidad, los proyectos de demostración y el benchmarking, mientras cuestiona la pertinencia y real utilidad de las visitas e informes, siendo recurrente en manifestar que la experimentación es fundamental para que se del aprendizaje. En este sentido, son varias las voces que sostienen que el mejor escenario de aprendizaje organizacional es aquel directamente vinculado con la tarea, el “aprender haciendo”. Cabe entonces indagar hasta qué punto los procesos de capacitación utilizan esquemas como éstos.

Para Peter Senge, precursor del concepto, una organización que aprende es aquella “donde las personas amplían continuamente su capacidad para obtener los resultados que verdaderamente desean, donde se fomentan nuevos y expansivos modelos de razonamiento, donde se deja libre la aspiración colectiva y donde las personas están continuamente aprendiendo la forma de aprender juntos”<sup>11</sup>. Recomienda el empleo de cinco tipos de competencias: razonamiento de sistemas o calidad de juicio, dominio personal, gestión de modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo, lindando un poco con la última corriente que presentaremos. Sostiene que el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. En este sentido, creemos, la capacitación resulta de mucha ayuda y hemos de observar si realmente el nexo entre un individuo capacitado y el aprendizaje organizacional se presenta.

En Colombia, Henry Marín, caracteriza las organizaciones de aprendizaje e innovación al citar sus competencias:

Disposición a la ruptura de paradigmas, capacidad de autoaprendizaje, actitud a compartir información, capacidad de proyectar socialmente aprendizaje, capacidades de expresión oral y escrita, aptitud pedagógica a la enseñanza, capacidad de formulación de propuestas y proyectos, capacidad para retener y recordar información, recursividad en la búsqueda y procesamiento de la información, capacidad de

---

<sup>10</sup>GARVIN, David A. Crear una organización que aprende. En: Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. s.l. : Deusto, 2000. 121p.

<sup>11</sup>SENGE, Peter. La quinta disciplina. s.l. : Granica, 1.997.

comprensión y análisis del lenguaje verbal y escrito y competencias intelectuales (perceptividad, razonamiento, síntesis, creatividad)<sup>12</sup>.

Cabe preguntarse si estamos haciendo capacitación en organizaciones que no poseen las competencias de organizaciones de aprendizaje y qué habría de replantearse para darle la coherencia necesaria entre ambos conceptos.

En lo que coinciden prácticamente todos es en la necesidad de generar confianza para que se produzca el aprendizaje, de crear un ambiente donde errar sea aceptado y se convierta en una experiencia de aprendizaje, de que el aprendizaje más productivo se da en equipo, aunque no desconoce el individual, del impacto como facilitador o apoyo que genera la tecnología informática, acuñando y/o estudiando fenómenos como el e-learning o la educación virtual, de la necesidad establecer diferentes formas de aprendizaje, de aceptar, fomentar y aprovechar la heterogeneidad, pues las personas tienen diferentes ideas, percepciones y formas de procesar y evaluar la información, para lo cual es recurrente acudir a aquellos en los que prevalece el lóbulo derecho o el lóbulo izquierdo, como una manera de explicarlo, o con base en el cerebro límbico, neocortical y reptil, o tocando la teoría de las multiinteligencias, rescatando el papel preponderante que la emocional tiene en los procesos laborales y de aprendizaje. Al relacionar lo anterior con la capacitación no puede uno dejar de recordar el ambiente formal de muchos eventos de capacitación, la falta de tolerancia ante el pensamiento o el sentir diferente, la carencia de flexibilidad en la metodología o de experimentación, así como el desconocimiento de la forma de razonar de los participantes previo al diseño del curso, e incluso durante su ejecución y evaluación.

No nos cabe duda que el aporte de esta corriente para los procesos de capacitación es bien significativo. Una sencilla muestra la constituye, como quiera que hablamos de aprendizaje organizacional, José Enebral<sup>13</sup>, quien se ha ocupado de estudiar la relación empresa – formación, de la que se desprende que los esfuerzos en materia de aprendizaje sólo resultan plenamente fructíferos cuando el individuo siente el deseo y la necesidad de aprender y, en consecuencia, mejorar su perfil profesional y personal. Este puede ser un sentimiento intrínseco de los trabajadores, pero las organizaciones han de propiciarlo y promoverlo. La permanente actitud de aprendizaje es un valor a cultivar en las empresas, y no basta con predicarlo; los trabajadores han de percibir que sus esfuerzos de desarrollo son reconocidos y celebrados; que sus aptitudes y madurez contribuyen al capital de conocimientos e inteligencia de la organización. A las empresas corresponde facilitar medios y orientar esfuerzos.

La formación, como cualquier otra inversión en la empresa, y aun contando con las ayudas ofrecidas, debe someterse a reglas de eficiencia y rentabilidad; pero no

---

<sup>12</sup>MARIN M, Henry. Organización de aprendizaje. Cultura organizacional. Gerencia del cambio. Medellín: Litografía Impregón, 1.998.

<sup>13</sup>ENEBRAL, José. La relación formación – empresa. EN : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . 2000.

será difícil respetarlas si se acierta con los procedimientos y contenidos formativos y se consideran en toda su dimensión los beneficios que la formación reporta.

Por otra parte, se ha trabajado también en las barreras para el aprendizaje organizacional, señalando las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje: Estructuras burocráticas, liderazgo autoritario y/o paternalista, aislamiento del entorno, autocomplacencia, cultura de ocultación de errores, búsqueda de homogeneidad, orientación a corto plazo, planificación rígida y continuista y el individualismo. El proceso de aprendizaje representa un cambio y, por ende lleva asociado las resistencias y variables que este comporta. Identificar la existencia o no de estas barreras es una tarea ineludible para el gestor del conocimiento o para quien administre procesos de aprendizaje, como la capacitación.

**1.1.2.3 Los sistemas y tecnologías de la información.** Esta corriente se ocupa más de los medios para captar, guardar y transmitir, o cuando menos poner a disposición el conocimiento, sin ahondar en cómo, cuando o quién lo produce. Su interés es encontrarlo, “envasarlo” y que pueda ser tomado por la empresa. Por su propia naturaleza se limitan al conocimiento explícito. Sin embargo, debe tenerse cuidado en confundir información y conocimiento, tal como se expresó en la definición de términos de este estudio, pues aunque la información es necesaria o configura un nivel anterior al conocimiento, no es conocimiento, por lo que no se trata de gestionar la información... solamente, sino de administrar el conocimiento. En este sentido, para ejemplificar, contar con bases de datos o algunos programas de computación no significa que se posea y transfiera conocimiento.

Se afirma que los nuevos sistemas ya no solo procesan información, sino que gestionan conocimiento. De hecho, la administración del conocimiento, en buena medida, es la base que integra otros sistemas para facilitar el desarrollo, almacenamiento y flujo de conocimiento a lo largo y ancho de la organización. Se trata de sistemas que facilitan la comunicación, rompen barreras espacio – temporales y conllevan la modificación de las relaciones, la estructura y la cultura corporativa.

De la cantidad y calidad de alternativas tecnológicas disponibles para gestionar el conocimiento nos habla Geobanny Rivera<sup>14</sup>, quien afirma que entre las más destacables se puede señalar al sistema Lotus Notes que permite la colaboración entre grupos de trabajo a través de correo electrónico, páginas de Web y un esquema de distribución automático. Es esta una de las herramientas pioneras en el campo del groupware y conforme se han liberado nuevas versiones del producto se presentan mayores características que la hacen idónea para distribución de ideas y el trabajo en colaboración.

El concepto de Intranet no puede pasar por alto. Sin duda que es una estructura débil en cuanto a que no estamos hablando de herramientas sino de conceptos. Un servidor de Web, herramientas de edición y bastante programación es requerida para que una Intranet sea un buen mecanismo para administrar y

---

<sup>14</sup>RIVERA, Geobanny. Administración del conocimiento: una perspectiva general. II parte. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com). Agosto de 2.000. 5 p.

difundir conocimientos. La mayor ventaja de implementar una Intranet con estos fines, consiste en la plena flexibilidad que podemos dar al servicio. Al contrario de Notes y otros productos de groupware, la Intranet nos da la facilidad de consultar los servicios desde cualquier terminal con acceso a correo y Web, sin requerir licencias para cada usuario.

La tecnología que soporte a los procesos de administración de conocimiento puede incluir herramientas como e-mail, groupware, intranets, bases de datos, etc. pero no es ésta el principal elemento a juzgar. Frecuentemente, la primera reacción ante el deseo de compartir conocimiento es crear una solución tecnológica para implementarla, a través de una Intranet consultando una base de datos. Puede resultar engañoso el considerar que esta idea tendrá éxito. Si no existe un ambiente que promueva el conocimiento como un valor para la compañía, el fracaso será el resultado de estos esfuerzos. Según Stanislav Ranguelov, las características más importantes de un sistema de información son:

- Disponibilidad de la información cuando es necesaria y por los medios adecuados.
- Suministro de la información de manera selectiva evitando sobrecargas de información irrelevante.
- Variedad de la forma de presentación de la información.
- La inteligencia incorporada en el sistema, (relaciones contempladas).
- El tiempo de respuesta.
- Exactitud, que es la conformidad de los datos suministrados por el sistema y los reales.
- Generalidad: Conjunto de funciones disponibles para atender diferentes necesidades.
- Flexibilidad.
- Fiabilidad.
- Seguridad<sup>15</sup>.

Para efectos de gestionar el conocimiento, cabría incluir la facilidad de acceso, es decir, que sean amigables para el usuario, y que la cobertura, esto es, el número de personas que tengan acceso, sea la más amplia posible.

De la mano de Juan José Goñi<sup>16</sup>, traemos a colación unas interesantes reflexiones que, si bien destacan la importancia de esta corriente, también reconoce el papel protagónico de las personas, al afirmar que las nuevas tecnologías de la información están creando un entorno cultural y educativo capaz de incrementar las fuentes de aprendizaje de ciertos tipos de conocimientos y de técnicas, pero no dejan de ser tanto o más importantes las nuevas alternativas que ofrecen para una transformación parcial o total de los sistemas educativos dominantes en la actualidad. Por una parte nos estamos moviendo en una sociedad que va incorporando las tecnologías de la información de forma creciente junto con un constante abaratamiento de los medios necesarios para la comunicación e

---

<sup>15</sup>RANGUELOV, Stanislav. Sistemas para gestionar la información organizativa y el conocimiento. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com). (13,01,01); p 6.

<sup>16</sup>GOÑI ZABALA, Juan José. El nuevo entorno de aprendizaje. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com). 2000.

intercambio de información. Esto sin duda va a dar lugar a sistemas alternativos de aprendizaje que crearán nuevos retos y oportunidades para la formación y que generarán nuevos roles y funciones entre los agentes del proceso formativo. Aún cuando las tecnologías nos permitan modificar y transformar los medios de aprendizaje, sólo con ello no podemos garantizar resultados, sino más bien a través de profesores competentes, y de buenos proyectos y programas educativos.

La tecnología puede servir para enseñar, para ayudar a los estudiantes a aprender, e incluso conocer, pero el aprender a hacer y a ser seguirán siendo los escenarios irrenunciables de los profesores garantes del proceso educativo en su conjunto. Las redes de comunicaciones que albergan contenidos como Internet son ya cauces significativos para el uso de métodos de aprendizaje innovadores. La incorporación temprana de la juventud a estas experiencias, debe hacerse de forma intensiva y extensiva reduciendo el grupo de los discriminados tecnológicamente en esta sociedad de la información. La educación se irá haciendo más abierta en cuanto que las posibilidades de conocer. Los contenidos no están encerrados únicamente en textos de costosa factura, sino que la información estará disponible en cualquier y desde cualquier parte del mundo.

De absorber conocimientos como finalidad de la formación, nos movemos a saber hacer, saber buscar y atrapar de manera inteligente, práctica y creativa conocimientos dispersos por el mundo en constante evolución. No se trata de formarse una vez sino de seguir en estado de búsqueda y aprendizaje de forma continua. Este momento histórico implica que las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información en la creación de escenarios continuos y abiertos de formación son oportunidades que deberemos explotar. Sin embargo, puede pensarse que en una buena gama de los procesos de capacitación no se involucra en su real dimensión y contenido la tecnología informática, se carece del conocimiento de la misma por parte de los capacitadores o se emplea sin criterios claros o para asuntos cosméticos, o sin considerar sus implicaciones en términos de la relación profesor – estudiante, lo espacio – temporal, su cobertura, costo, etc.

No está por demás advertir, que las tecnologías en ayuda del proceso de aprender a aprender no han hecho más que despegar. El futuro próximo donde tecnologías como la realidad virtual que nos permite la experimentación sensorial de escenarios no reales sino simulados, las tecnologías del habla y su tratamiento en traducción, síntesis y digitalización de la voz, y el tratamiento de la imagen en un sentido amplio, nos conducirán a campos de desarrollo hoy no imaginados en términos de capacidades de adquisición de conocimientos y habilidades.

No cabe duda entonces que captar, procesar y poner a disposición la información, inicialmente, y en un grado más avanzado el conocimiento constituyen elementos claves de los procesos de capacitación y gestión del conocimiento y que llevan aparejados inmensas posibilidades para el aprendizaje organizacional. La cuestión está en determinar si las organizaciones son conscientes de este hecho y vienen adelantando acciones para optimizar su base tecnológica o aplicarla en la temática brevemente descrita.

**1.1.2.4 Las competencias organizacionales y laborales.** Esbozada para la gestión de los recursos humanos, la gestión por competencias plantea determinar las competencias clave de la organización y con base en ellas realizar la administración de personal, desde la selección hasta los planes de carrera, pasando por la retribución, la capacitación y el desarrollo de los empleados. En definitiva, gestionar por competencias es tomar todas las decisiones del negocio y de personas en función de lo que sabemos hacer, de lo que necesitamos saber y no sabemos y de lo que nos cuesta llegar a saber o adquirir ese saber, dentro del marco de su pertinencia y utilidad estratégicas, o sea, en relación con la visión, misión, filosofía corporativa y objetivos estratégicos. Es centrar la decisión en el saber, en el conocimiento. La gestión por competencias es, así, una palanca, una herramienta para construir una nueva lógica organizativa: la lógica del conocimiento, pues no debe olvidarse que las competencias son las unidades del conocimiento, esto es, los elementos que posee el individuo y son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad, estando relacionadas con su manera de ser, de pensar, y finalmente, de actuar. En consecuencia, la gestión por competencias es gestionar el conocimiento desde sus unidades, siendo conscientes que el principal depositario del conocimiento son las personas que conforman la empresa.

Esta corriente ha permeado a los mismos Estados y organismos vinculados a la formación técnica y profesional como el CONOCER en México, el INEM en España, la misma Organización Internacional del Trabajo y el SENA, en el caso colombiano, para solo citar algunos, son muestra fehaciente de ello. Conviene, para ilustrar un poco lo que gestionar por competencias representa, adentrarse un poco en el Sistema Nacional de Formación por Competencias para el Trabajo que adelanta el SENA, y puntualmente en lo tocante con el Programa de Evaluación, Formación y Certificación por Competencias Laborales<sup>17</sup>:

El objetivo primordial del programa es el de mejorar el nivel de calificación y competencia de la fuerza laboral del país, teniendo como referente las titulaciones laborales a las cuales se llega por medio de la interacción entre la educación y el trabajo. Así, las entidades educativas, al igual que las empresas, diseñarán y desarrollarán sus planes de formación (donde está inserta la capacitación) con base en competencias laborales, en una concepción de mejoramiento continuo. Lo anterior implica la elaboración de unidades de competencia laboral o estándares de desempeño, la regulación de la oferta educativa teniendo como referente la titulación laboral, la transferibilidad del talento humano según sus competencias laborales, en ocupaciones afines que conforman un área ocupacional, y la cualificación del nuevo talento humano, el trabajador vinculado y el cesante.

Los componentes del sistema pueden resumirse en la modernización de la oferta educativa, la normalización, la evaluación y certificación de competencias laborales, el aseguramiento de la calidad y la información y mercadeo de productos y servicios del sistema. La estrategia de trabajo se basa en las mesas

---

<sup>17</sup>SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Folleto informativo. Programa de evaluación, formación y certificación por competencias laborales. Manizales, 1.999.

sectoriales, de representatividad nacional, donde tienen asiento los empresarios y personal del sector educativo.

Desde este enfoque, se vislumbra la tremenda transformación que debe darse en los procesos de capacitación, para pasar de la preparación para el cargo, al área natural de trabajo, para, preservando la especialización, incluir la polivalencia, para centrarse en competencias, lo que involucra valorar la experiencia, desarrollar actitudes y valores, y no conformarse con transmitir información o conocimiento, además de la necesidad de validar el proceso “in situ”, o sea, en la práctica laboral propiamente dicha, y no solo por la satisfacción de los asistentes a la capacitación. El diagnóstico a efectuar nos dará algunas respuestas sobre el particular.

En documento publicado por la OIT se señalan como dimensiones de las competencias laborales:

su identificación (proceso para establecer las competencias requeridas por la empresa), normalización (procedimiento que describe y estandariza las competencias), la formación basada en competencias (ajustar contenidos, flexibilizar estrategias pedagógicas, finalidad de adquirir o desarrollar competencias, eficiencia e impacto, etc.) y la certificación (reconocimiento formal o certificado que informa de la posesión de ciertas competencias)<sup>18</sup>.

Se pasa luego a señalar las ventajas de la formación basada en competencias:

? **Para el Trabajador:** si cuenta con competencias genéricas, tendrá mayor radio de empleabilidad, al poseer lo requerido para una diversa gama de cargos. Se le reconocen competencias adquiridas durante su experiencia, yendo más allá de las certificadas académicamente.

Un trabajador que sepa lo que se espera de él es más eficiente y motivado y, si ha participado en la definición de las competencias, se gana mucho en la reducción de algunas barreras de aprendizaje, pues se formará en lo que él mismo ha contribuido a identificar y desarrollar. Los mecanismos de incentivo se pueden ligar con mayor facilidad a los logros de niveles superiores de competencia, facilitándose la movilidad interna del trabajador.

? **Para la Empresa:** las organizaciones tienen claro que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Generar ambientes propicios a la innovación y el aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

La gestión por competencias aclara el panorama para la selección del personal, que se apoyaría en capacidades demostradas, no solo en diplomas académicos. Se utilizarían perfiles basados en competencias, no en el cargo. Se simplificarían las cargadas descripciones de cargos. La formación de los trabajadores se hace más fácilmente identificable, mientras que el suministro mediante mecanismos de

---

<sup>18</sup>ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Competencias laborales. En : [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy) . (27,07,2000). 30 p.



evaluación de las competencias disponibles facilitan conocer las competencias a desarrollar, y por tanto las acciones de formación que se hace preciso realizar, con la certeza de su utilidad estratégica, pues no debe olvidarse que las competencias se diseñan a partir de las competencias esenciales de la organización. En tal sentido, se afirma que muchos programas de capacitación caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario, que por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero, pero no entrañan mayor avance.

Leonard Mertens<sup>19</sup>, citando a Harris, transcribe algunas características propuestas para los programas de formación basados en competencias:

Competencias cuidadosamente identificadas, verificadas y de conocimiento público. Instrucción dirigida al desarrollo de cada competencia y una evaluación individual por cada competencia. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia. El progreso de los alumnos en el curso es al ritmo de cada uno. La instrucción es individualizada al máximo posible. Énfasis puesto en los resultados. Requiere la participación de los trabajadores en la elaboración de la estrategia de formación, y las experiencias de aprendizaje son guiadas por una continua retroalimentación.

Estas características son complementadas por otras que señala la OIT en el documento ya citado, como son enfocar el desempeño laboral y no los contenidos de los cursos, mejorar la relevancia de lo que se aprende, evitar la fragmentación tradicional de los programas academicistas, facilitar la integración de contenidos aplicables al trabajo, generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas, favorecer la autonomía de los individuos y transformar el papel de los docentes hacia una concepción de facilitar y provocar.

A no dudarlo, se trata de un esquema de formación bastante opuesto al tradicional.

Una vez examinadas las corrientes de pensamiento al interior de la teoría basada en el conocimiento, con los respectivos comentarios que las ligan a los procesos de capacitación, es hora de ahondar en la gestión del conocimiento.

## **1.2 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Si por gestión se entiende la acción de administrar o aquella que se realiza para la consecución de algo, se comprenderá porqué indistintamente algunos autores hablan de gestión del conocimiento y otros de administración del conocimiento, para referirse a un mismo fenómeno que previamente ya hemos definido, y que en palabras de Eduardo Bueno Campos consiste en “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”.

<sup>19</sup> MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Oficina Internacional del Trabajo. Cinterfor, 1.996.

Como quiera que ya se han abordado las temáticas del capital intelectual, las organizaciones que aprenden, la gestión por competencias y los sistemas de información y la tecnología informática, resta describir el ciclo del conocimiento, mostrar algunos modelos de gestión del conocimiento y establecer algunas características básicas del gestor del conocimiento.

**1.2.1 El ciclo del conocimiento.** Según Eduardo Bueno<sup>20</sup>, se compone de las siguientes etapas:

- Acceder a las fuentes del conocimiento externo o interno de la empresa, tanto explícito como tácito.
- Facilitar o explotar el conocimiento a través de unos valores, de una cultura y de un liderazgo transformador que lo potencie y dinamice.
- Transferir o compartir formalmente los conocimientos mediante la formación, o informalmente a través del trabajo en grupo o en equipo.
- Representar o aplicar a través de las tecnologías facilitadoras del proceso, bien en uno u otro soporte, sistema o técnica, y siempre que permitan lo más sencillo posible y ayuden al aprendizaje individual y organizacional.
- Generar o crear el nuevo conocimiento gracias a la interacción de estas fases y a la capacidad de “aprender a aprender”, tanto al nivel de personas, como de grupos organizativos.
- Incorporar o integrar el conocimiento como un activo empresarial o como un nuevo valor añadido en los productos, servicios, sistemas y procesos, en suma logrando crear el conjunto de activos intangibles que definen el concepto de capital intelectual de la empresa.

Otra manera de ver este ciclo o proceso del conocimiento es la planteada por Juan José Goñi<sup>21</sup>, a la que denomina rotación del conocimiento, de carácter sistémica e integral y con el dinamismo necesario para crear el círculo virtuoso que busca la gestión del conocimiento:

Goñi considera tres agentes que albergan conocimientos: Las personas, que conocen por su experiencia y formación; los productos, procesos y sistemas, que contienen saber estructurado que facilita su uso, y el entorno y el mercado, que aportan conocimiento sobre tecnologías potenciales y sobre las demandas que se van a producir. Lo que debe hacerse entonces es hacer rotar el conocimiento, en el sentido de desarrollar prácticas (como la capacitación, agregamos) que permitan aumentar cada tipo de conocimiento o hacerlo pasar al siguiente nivel o

---

<sup>20</sup> BUENO CAMPOS, Op cit

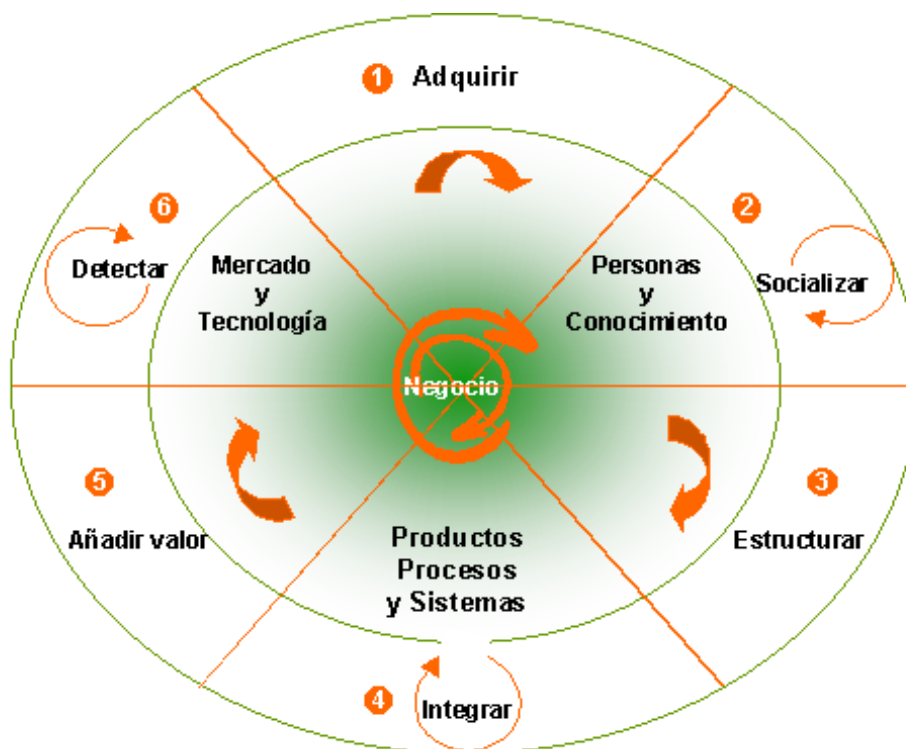
<sup>21</sup> GOÑI, Juan José. Modelo dinámico de gestión del conocimiento: La rotación del conocimiento. EN: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (01, 07,01); P 3.

agente. Así, existen seis tipos de operaciones básicas, que deben complementarse con el establecimiento de objetivos y la medición, que son:

Adquirir conocimiento del entorno, a través de clientes, mercados, competencia, otras empresas, etc., Socializar el conocimiento, al hacerlo explícito y difundirlo, que no sea privilegio de unos pocos. Estructurar el conocimiento, lo que exige cristalizar el conocimiento en productos, sistemas y procesos, usando las tecnologías adecuadas.

Integrar el conocimiento, que consiste en combinar sistemas o transferir conocimiento, logrando un efecto multiplicador. Añadir valor, que es la forma como se retorna el conocimiento al entorno, mediante productos y servicios que representen valor agregado. Detectar las oportunidades que brinde el conocimiento. El modelo, que aparece en la página siguiente, se representa así:

**Figura 2.** La rotación del conocimiento. Sus seis procesos

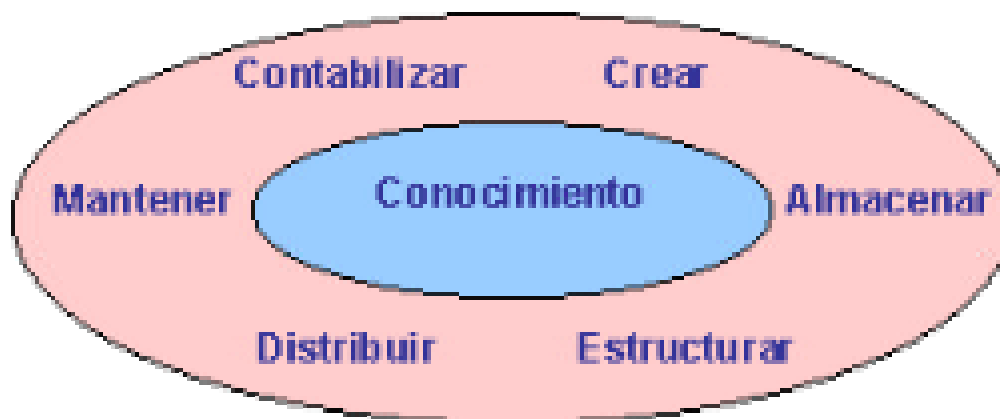


**La rotación del conocimiento. Sus seis procesos**

Fuente: Juan José Goñi, 2001

Joaquín García – Tapial Arriaga<sup>22</sup> se refiere al ciclo del conocimiento como las distintas fases por las que el conocimiento pasa en una organización y el “tratamiento” que se le da por la misma en cada una de ellas. Para ellos el ciclo comienza con la creación del conocimiento, el momento en el que el mismo surge o aparece en la empresa. Una vez que dicho conocimiento surge, es posible almacenarlo y estructurarlo, para facilitar su posterior distribución, de manera que sea compartido por toda la organización. Así mismo, será necesario mantenerlo, con el fin de que no se vuelva obsoleto o desactualizado. Finalmente, será posible “contabilizar” dicho conocimiento y reflejar cual es su valor real para la empresa. Y como núcleo central que permita analizar todo el ciclo de vida del conocimiento, estará la necesidad de identificarlo. El ciclo puede representarse gráficamente de la siguiente manera:

**Figura 3. El ciclo del conocimiento**



Fuente: Joaquín García Tapial Arriaga, 2000.

El punto a rescatar aquí es si los procesos de capacitación son respetuosos del ciclo del conocimiento, o por el contrario no lo cumplen, puesto que de ser así resultaría bastante precaria su utilidad.

**1.2.2 El gestor del conocimiento.** Partiendo de las caracterizaciones elaboradas por Paloma Portela<sup>23</sup> y Alejandro Pavez<sup>24</sup>, el gestor del conocimiento, como encargado de iniciar, impulsar y coordinar los procesos de gestión del conocimiento, con el fin de maximizar la creación, el descubrimiento y la

<sup>22</sup>GARCIA-TAPIAL ARREGUI, Joaquín. La gestión del conocimiento como modalidad del comercio electrónico. El ciclo del conocimiento. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (01,05,2000); p 9.

<sup>23</sup>PORTELA, Paloma. La implantación de programas de gestión del conocimiento: Perfiles y competencias del gestor del conocimiento. En: Congreso de directivos CEDE. Junio de 2.000.

<sup>24</sup>PAVEZ SALAZAR, Alejandro. CKO: Un nuevo rol estratégico. Departamento de Informática Universidad Técnica Federico Santa María. (28,11,00); p 5.

diseminación del conocimiento organizacional, debe reunir ciertos atributos especiales, como son:

- Emprendedor, con iniciativa y que le entusiasmen los retos, la idea de crear algo.
- Visionario, capaz de traducir la visión organizacional en acciones concretas.
- Curioso y reflexivo, pues debe pensar en nuevas formas de hacer las cosas y hallar la manera de obtener resultados visibles.
- Consultor, para escuchar y extraer de los otros, tornando lo obtenido en conocimiento organizacional.
- Agente de cambio, pues su labor modifica o exige ajustes de las personas, los procesos y de la cultura organizacional misma.
- Técnico, capaz de comprender las tecnologías que pueden apoyar la gestión del conocimiento, determinando qué cualidades debe poseer, qué oportunidades ofrece, cuáles adoptar y comprender la complejidad de su implementación, como la forma de utilización.
- Facilitador o animador de procesos, que cree ambientes para la conversación y el intercambio, comunidades de interés y de práctica, fomente el trabajo en equipo y fortalezca las relaciones interpersonales.

El gestor del conocimiento debe poseer las competencias necesarias que le permitan trabajar en las tres vías para que el conocimiento se comparta, la primera haciendo visible el conocimiento (mapa – directorio – comunidades de conocedores), la segunda comprendiendo la cultura corporativa, pues es bien difícil cambiar la forma de comportarse de una organización, y en tercer lugar, gastando dinero para conectar a la gente, dejándoles que se auto organicen.

Caracteres como los citados, que al analizarlos configuran un híbrido de liderazgo y gerencia, no son sencillos de encontrar y cabe la inquietud de cuántos miembros directivos de las áreas de personal los tendrían, pues es desde allí que se administran los procesos de capacitación.

Ahora bien, ¿Cómo gestionar el conocimiento organizacional?. En nuestra ayuda para despejar este interrogante, aparecen modelos que han venido siendo aplicados por empresas de clase mundial, que seguidamente se presentan.

**1.2.3 Los modelos de gestión del conocimiento.** Al abordar los modelos se hace palpable, en algunos casos, la prevalencia de ciertas corrientes de pensamiento, por lo que algunos se orientan más a los activos intangibles (capital intelectual), mientras que otros hacen énfasis en los factores culturales y de procesos organizacionales, para solamente citar dos ejemplos.

Lo importante aquí es la concepción integral que se plantea de la gestión del conocimiento, lo cual será de gran utilidad al momento de identificar elementos, presentes o no, en las empresas y para efectos de elaborar la propuesta de mejoramiento que este proyecto de investigación conlleva.

Cabe anotar que los autores no nos “casamos” con un modelo determinado, pues encontramos en cada uno aspectos valiosos que se buscarán fusionar al momento de construir la propuesta ya citada.

A continuación se presenta una síntesis de los modelos de gestión del conocimiento más difundidos y aplicados en el mundo empresarial:

**1) El modelo de KPMG Consulting**, presentado por Tejedor y Aguirre<sup>25</sup>, surge buscando una respuesta sobre qué factores condicionan el aprendizaje en la organización y qué resultados produce dicho aprendizaje. El modelo parte de una concepción sistémica, donde cada elemento interactúa o afecta a los otros, mostrando los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje organizacional y los resultados que se esperan de éste.

Los factores que condicionan el aprendizaje organizacional se agrupan en tres bloques, a saber:

El Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.

Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

El Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- ? La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- ? La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- ? La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- ? La capacidad de trabajo en equipo.
- ? Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- ? La capacidad de aprender de la experiencia.
- ? El desarrollo de la creatividad.
- ? La generación de una memoria organizacional.
- ? Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- ? Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- ? Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

---

<sup>25</sup> TEJEDOR Y AGUIRRE. Modelo de Gestión del conocimiento de KPMG Consulting. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (04,04,01); p 1.

Una vez analizados los factores condicionantes del aprendizaje organizacional, el modelo plasma los efectos o resultados que dicho aprendizaje debe propiciar:

- ? La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- ? Una mejora en la calidad de sus resultados.
- ? La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- ? El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

**2) El Modelo Arthur Andersen<sup>26</sup>:** este modelo reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes. Plantea, desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización, y desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Para lograr el propósito fijado, Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios:

1.- Sharing Networks: acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de prácticas. Ambiente de aprendizaje compartido. Virtuales: AA on line, bases de discusiones, etc. Reales: Workshops, proyectos, etc.

2.- Conocimiento “empaquetado”: la espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene: Global best practices, Metodologías y herramientas, Biblioteca de propuestas e informes.

**3) El Knowledge Management Assessment Tool (KMAT):** es un instrumento de diagnóstico y evaluación construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Establece lo que cada facilitador representa, de la siguiente forma:

**Liderazgo.-** Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

<sup>26</sup>ANDERSEN, Arthur. Modelo Arthur Andersen. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (04,04,01); p 1.

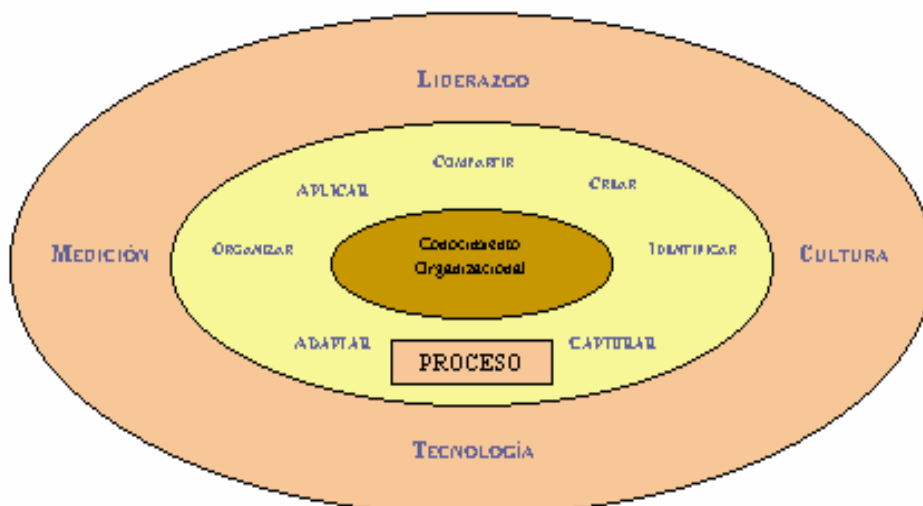
**Cultura.**- Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

**Tecnología.**- Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

**Medición.**- Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento<sup>27</sup>.

**Procesos.**- Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados. Gráficamente, el modelo aparece así:

**Figura 4.** Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)



*Figura : Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)  
Fuente: Arthur Andersen (1999)*

**4) El modelo de creación del conocimiento (Nonaka - Takeuchi)<sup>28</sup>:** El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido

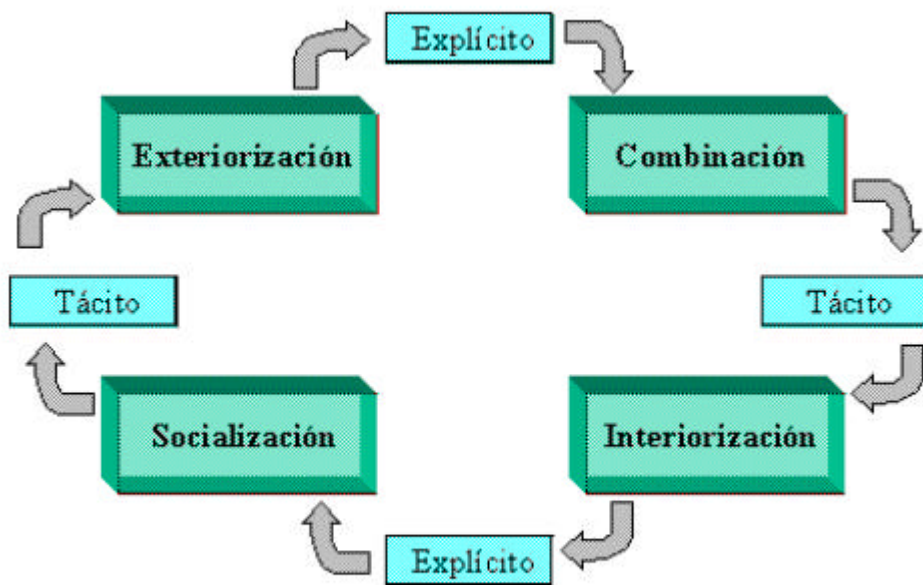
<sup>27</sup>ANDERSEN, Arthur. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT). En : [www.gestiondeconocimiento.com](http://www.gestiondeconocimiento.com) . (04,04,01); p 1.

<sup>28</sup>NONAKA y TAKEUCHI. Proceso de creación del conocimiento. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (04,04,01); p 1.



epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases que podemos ver de forma gráfica en la figura que aparece a continuación:

**Figura 5.** Procesos de conversión del conocimiento en la organización.



Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formas bases de datos para producir conocimiento explícito.

La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

### **1.3 LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN**

La capacitación, según Roberto Pinto<sup>29</sup>, es un proceso de enseñanza - aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. En el ámbito empresarial, continúa, son muchos los motivos por los que se lleva a cabo, los cuales van desde exigencias legales, pasando por su uso como herramienta para preparar a los trabajadores en sus cargos, el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo para el personal, la ejecución de un presupuesto, como instrumento de prevención y reducción de problemas, hasta llegar a ser una recompensa. En síntesis, ha sido utilizada como un medio puramente cultural, una forma de entrenamiento o como una estrategia de productividad. En nuestro sentir, hay aquí algunos elementos que es preciso resaltar, comenzando porque la capacitación es un proceso, lo que implica una serie de pasos y etapas, da la idea de continuidad y desde luego lleva aparejadas las ideas de propósitos definidos, medición de la gestión y adecuación estratégica, para que verdaderamente aporte valor, para culminar estableciendo su visión como medio o instrumento, lo que permite clarificar su rol: es una ayuda, soporte, contribución, en el sentido de proporcionar a los empleados conocimientos, técnicas y en general elementos que puedan usar en su trabajo, e incluso en la vida personal, pero no es este proceso el que trabaja o logra los resultados, sino las personas mismas en acción. En tal sentido, ni es la panacea para resolver todos los problemas, ni es la causante de pobres resultados, por sí sola, aunque en ambos casos tiene participación, según la calidad y cantidad de la misma.

Como quiera que se han definido una multitud de términos en torno a la educación, es prudente señalar lo que la capacitación implica para el contexto de este trabajo, tal como sostiene el autor mencionado: “El aprendizaje es el resultado de la capacitación y se divide en tres áreas y dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes”, señalando que el adiestramiento es más propio para el desarrollo de habilidades y destrezas y apunta, sobre todo, a los procesos operativos, mientras que para las actitudes se tiene la sensibilización, en la que el componente emocional o afectivo es fuerte, centrándose en el deseo para involucrarse o entregarse a una tarea o responsabilidad. En todo caso, partimos de la capacitación desde una perspectiva integral, que recoge las tres dimensiones citadas, para que recoja el Saber Hacer (los conocimientos - el pensar - lo mental), el Poder Hacer (las habilidades - lo físico - el actuar) y el Querer Hacer (las motivaciones - lo emocional - el sentir), puesto que las tres requieren de conocimiento. De esta forma se entiende como un proceso altamente complejo y dinámico.

---

<sup>29</sup>PINTO, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. México : McGraw-Hill, Interamericana, 2.000. 205 p.

Pinto, en el texto citado, también muestra una serie de creencias erradas comunes que aparecen en las organizaciones, de las resaltamos algunas, como quiera que inciden en la gestión misma del proceso:

- ✗ Capacitar es educar, cuando en realidad no se trata de saber más solamente, sino que las personas apliquen lo que saben.
- ✗ La capacitación resuelve problemas. Aunque eventualmente pueda ocurrir, en general la capacitación es un insumo para aumentar la productividad y solucionar problemas, pero no es el único, y según la ocasión o naturaleza del problema puede que no sea muy importante o hasta irrelevante.
- ✗ La capacitación es una pérdida de tiempo. Puede ocurrir cuando es mal administrada o no responde a necesidades ni objetivos concretos, pero el proceso es clave para apoyar las estrategias de la empresa y mejorar el desempeño, por lo que dedicarle tiempo es necesario y conveniente.
- ✗ La capacitación es un gasto, es cara y sus resultados son cuantitativos. Representa un gasto, no una inversión, lo que obedece a la falta de cultura de medición para demostrar el retorno de las sumas destinadas y aplicadas a los procesos de capacitación. Si ponemos dinero en algo y no nos muestran lo que produce, la creencia tiene sustento, pero se basa más en la incapacidad de quienes gestionan los procesos de mostrar su aporte, que en la realidad. Como se ha anotado antes, ya existen modelos e indicadores para tasar la contribución en términos cuantitativos.
- ✗ La responsable de que el personal esté capacitado es el área que administra el proceso de capacitación. Normalmente corresponde a la unidad de capacitación y desarrollo, o el área de personal en general, siendo esto desacertado, pues papel principal debe desempeñar el jefe inmediato, el propio empleado, quien ejecute la capacitación (instructor), y desde luego también el área de la organización que la gestiona, pero no exclusivamente ésta.
- ✗ El coordinador de la unidad de capacitación sólo debe saber de capacitación. Grave error, pues además requiere conocimientos del negocio, de los productos y servicios, del ambiente organizacional y dimensionar estratégicamente la empresa, para que las acciones de capacitación realmente resulten productivas.
- ✗ El personal se capacita sólo por cursos. El personal se capacita por medio de un proceso de diagnóstico, diseño, transferencia, reforzamiento y medición de los resultados (impacto). Es decir, aprende haciendo.

**1.3.1 El proceso administrativo de la capacitación.** Procedemos a describir, apoyados en Pinto, el proceso administrativo inherente a la capacitación:

- a) Planeación: planear es prever y seleccionar cursos de acción, definiendo qué hacer, cómo, cuándo, dónde, con qué y con quienes, etc. Contempla cuatro actividades: Diagnóstico de necesidades de capacitación, establecimiento de objetivos, elaboración de planes y programas y presupuesto.
- b) Organización: consiste en establecer la estructura formal de responsabilidades y funciones, así como los elementos o recursos con los que se va a operar, esto es, los medios requeridos. Está conformada por las fases de estructura de

la unidad de capacitación, los procedimientos (políticas – normas – directrices), la integración (personal – materiales – equipos).

- c) Ejecución: es poner en marcha, cumplir el plan. Se traduce en cuatro pasos, que son la contratación de servicios (internos y externos), el desarrollo de programas (realizar los eventos), la coordinación de eventos (monitoreo – apoyo) y el control administrativo y presupuestal.
- d) Evaluación: efectuar medición, comparando lo deseado con lo obtenido, para retroalimentar el proceso y hacer los ajustes pertinentes. Debe aplicarse una macro evaluación al sistema de capacitación (estructura – proceso – tecnología – recursos), una micro evaluación al proceso instruccional (cada evento efectuado), hacer seguimiento con posterioridad a la capacitación (para medir la transferencia de lo adquirido al trabajo) y, finalmente, proceder a implementar los ajustes y correcciones para mejorar la capacitación, potenciando sus fortalezas y reduciendo, cuando no eliminando, sus debilidades.

Para evaluar consistente y objetivamente es necesario establecer indicadores, estándares o medidas e inmiscuirse en el mundo de los números y la estadística, para hacer tangible el valor que agrega, o no, la capacitación. En tal sentido, las tres medidas generales de la formación (sin que los indicadores al respecto se agoten aquí) que normalmente miran los costos, el cambio y el impacto, en las que:

- Costo: gastos por unidad de formación brindada.
- Cambio: ganancia o cambio positivo en aptitud o conocimiento por parte de quien recibe la enseñanza.
- Impacto: resultados o rendimientos.

### **Costo**

Es la variable más fácil de medir, pues es cuestión de sumar todos los gastos y dividir el total por el número de personas formadas. Algunos de los costos directos que puede ocasionar la formación de personas son:

- Honorarios de asesores
- Alquiler de sala de formación
- Consumibles
- Refrigerios
- Viajes y alojamiento.

Algunos costos indirectos serían, básicamente:

- Salarios y prestaciones de los capacitadores
- Salarios y prestaciones de los formados
- Instalaciones y equipo del departamento.

Al adicionar dichos costes y relacionarlos por el número de personas capacitadas, tendremos un valor cuantificable que nos puede evaluar la capacitación y el dinero gastado en la misma. Además puede ilustrarse el costo por hora de formado, que nos permite tener datos más exactos de los gastos de la empresa en este sentido.

## **Cambio**

A pesar de la importancia de saber cuánto dinero se está invirtiendo en la formación del personal, cómo se está empleando el dinero y quién está obteniendo la formación, es vital, además, conocer cuál es el resultado o rendimiento de dicha capacitación. El cambio se puede evaluar o medir a nivel personal a través de la mejora de conocimientos, aptitudes y actitudes, o también, se pueden hacer comparaciones entre grupos.

Así pues, el cambio en los conocimientos, antes y después de la formación, puede obtenerse mediante pruebas anteriores y posteriores al curso, o a medida que el mismo se vaya desarrollando. Esto permite evaluar si las personas están aprendiendo lo que realmente se esperaba y, por otro lado, permiten conocer específicamente lo que no se está aprendiendo, para poder reforzar el aprendizaje.

Como se mencionó antes, a través de esta medición también se puede evaluar el cambio en las aptitudes o comportamientos de las personas que están recibiendo la formación, como su rendimiento en el trabajo, las relaciones interpersonales u otros fenómenos observables. Estos datos pueden recopilarse a través de cuestionarios, entrevistas, observación o demostraciones con formadores, subordinados, compañeros o supervisores.

Por otro lado, la compañía puede llegar a medir los cambios en las actitudes de las personas en formación, a través de los cambios que la persona ha manifestado antes y después de dicho periodo, teniendo en cuenta que debe esperarse el tiempo necesario después de la conclusión de la formación, según cada caso, para evaluar realmente qué cantidad de cambio ha recibido el impacto del entorno.

## **Impacto**

El impacto permite evaluar la actuación en el trabajo para analizar si la formación es o no útil. Al convertir el impacto obtenido en dinero, la diferencia que muestra dicho impacto, es el valor añadido.

Hay varios niveles que permiten evaluar la formación recibida. El primer método es conocido como la *encuesta de reacción del formado*, o también, la "hoja de la sonrisa", debido a que si el formador sonríe mucho, el formado dará una buena evaluación al curso. El segundo método es el examen de conocimientos que permite evaluar cuánto sabe el formado después del curso recibido, con la debilidad de que al no hacer dicha evaluación antes del curso, no se podrán comparar las puntuaciones y por ende los resultados obtenidos. El tercer nivel mide la actuación después del curso, pero fijando la capacidad del formado para actuar. El cuarto nivel mide la actuación antes y después del curso, además de un seguimiento posterior a la persona capacitada.

El quinto y más alto nivel es similar al cuarto, excepto que el grupo de control, que son quienes no reciben la formación, se compara con el grupo de formados.

Lo más importante para lograr medir la formación o capacitación, es iniciar el proceso con bases sólidas, que al final permitan evaluar los resultados obtenidos. Para esto debe procederse así:

- 1) Especificar los comportamientos y condiciones deseadas para cada sesión o módulo.
- 2) Diseñar el curso.
- 3) Recopilar datos básicos del departamento del formado que sirvan como punto de partida.
- 4) Impartir la información, haciendo exámenes de aptitudes y conocimientos antes y después de cada sesión.
- 5) Aproximadamente entre 60 y 90 días después de la sesión final, se debe recopilar datos comparables con los recogidos en el punto 3.
- 6) Hacer la evaluación de impacto antes y después del curso, a través de los datos recogidos durante el proceso.
- 7) Luego de seis meses de la última sesión, los formados deben tener un día de repaso, esto con el fin de comprobar cuánto recuerdan y el nivel de retentiva.

A lo largo del presente trabajo se diagnosticarán los procesos de capacitación de diversas empresas, lo que permitirá conocer hasta qué punto las creencias erróneas sobre la capacitación se hallan presentes, si se ejecuta correctamente el proceso administrativo para efectos de la capacitación y cuáles indicadores se manejan, revisando si son apropiados.

Por su parte, Jesús Lechuga, apoyado en algunos autores americanos, sostiene acertadamente que una necesidad de capacitación se define de dos formas:

1. Es la falta de conocimientos, habilidades o destrezas (actitudes, agregaríamos nosotros) relacionadas con el puesto que desempeña actualmente o con un puesto que se quiere desempeñar a futuro.
2. Es la diferencia entre los conocimientos, habilidades o destrezas (proponemos incluir las actitudes) que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro<sup>30</sup>.

Lechuga también ofrece una comparación entre el proceso de enseñanza tradicional y el actual, útil para comprender sobre cuál gira la capacitación desarrollada en las empresas a estudiar. Para facilitar su confrontación, se ha variado la forma de presentación del texto original, agrupándola en el siguiente cuadro.

---

<sup>30</sup>LECHUGA, Jesús. Administración de Recursos Humanos. PGADE. Programa de Graduados en Administración y Dirección de Empresas. ITESM.

**Cuadro 1.** Enseñanza tradicional vs. enseñanza actual

Proceso de Enseñanza Tradicional	Proceso de Enseñanza Actual
El humano es un animal racional	El humano es un organismo inteligente actuando en un medio social.
La inteligencia es igual a la memoria	La inteligencia es igual a la aplicación de conocimientos que resuelven problemas y obtienen resultados
La actividad principal es la enseñanza de conocimientos técnicos - científicos	La actividad primordial es el aprendizaje práctico
El desarrollo principal está en las habilidades del profesor	El desarrollo principal está en las habilidades del participante
El método de la enseñanza está basado en la lógica	Se sigue un método de enseñanza basado en la investigación metodológica
El estilo de conducción está basado en la autocracia	El estilo está basado en la democracia
Se enseña con base en repetición de lecciones	Se aprende con base en sesiones de trabajo en equipo
El examen se basa en la comprobación de la acumulación de conocimientos técnicos - científicos	El examen se basa en la demostración de capacidades efectivas para tomar decisiones adecuadas y resolver problemas prácticos (conocimiento prudencial)
La verdad es hallada por el profesor y transmitida a los alumnos	La verdad es descubierta y asimilada, conjuntamente entre el instructor y los alumnos

María Cecilia Pettinatto, ha diseñado un procedimiento para abordar los eventos puntuales de capacitación, o sea, cada curso o acción en particular, que puede presentarse de la siguiente manera:

- 1: Definición de objetivos de educación con base en las necesidades diagnosticadas.
- 2: Establecimiento de criterios de medida para evaluar las acciones educativas.
- 3: Desarrollo de contenidos de educación considerando aspectos como la calidad y cantidad de información.
- 4: Definición de métodos y materiales educativos considerando la tecnología disponible.
- 5: Ejecución del programa de educación.
- 6: Comparación de los resultados obtenidos con los criterios o patrones del paso dos.
- 7: Modificación del paso uno con base en los resultados del paso seis<sup>31</sup>.

Una vez concluida la revisión teórica, se da paso al diagnóstico de los procesos de capacitación en las empresas estudiadas, anotando que su análisis será conjunto,

<sup>31</sup> PETTINATTO, María Cecilia. Administración de la capacitación. Módulo de Trabajo Universidad de Manizales. 1.992.

y no de cada empresa de manera independiente, pues lo que se busca es partir de elementos o tendencias del grupo, de tal suerte que sea viable una propuesta de mejoramiento común que las aglutine a todas.



## **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Si bien el tema elegido es novedoso, no se trata de un trabajo exploratorio, debido a que su finalidad no es la de familiarizarnos con la temática, ni desarrollar métodos que puedan ser usados en estudios más profundos. Aunque contempla diversas variables y sus relaciones entre sí (tecnología – aprendizaje organizacional – competencias laborales, entre otras), así como encontrar las relaciones entre la gestión del conocimiento y los procesos de capacitación, no se trata de una investigación correlacional, pues no se ha ocupado de medir las relaciones entre dichas variables. La presente investigación es entonces del tipo descriptiva, pues se ocupó de diagnosticar el estado actual de los procesos de capacitación en las empresas que conforman la población, constituyendo el insumo básico para que analizado estratégicamente el mismo y partiendo de los postulados de la gestión del conocimiento, se haya elaborado una propuesta de optimización. De acuerdo con el esquema de trabajo, se fue de lo particular (las empresas estudiadas), a lo general (una propuesta que pueda aplicarse para organizaciones que ejecuten estos procesos, respondan a los criterios de selección aquí plasmados y presenten síntomas como los diagnosticados), siendo entonces el método inductivo el apropiado. Por último, se recogieron tanto datos cuantitativos (presupuestos – indicadores – etc.), como cualitativos (fortalezas – debilidades – creencias – expectativas- etc.).

### **2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En el eje cafetero existen 635 empresas y de ellas 73 son grandes empresas, que potencialmente pueden formar parte de la red empresarial del conocimiento. No obstante, solamente cinco grandes empresas han concurrido a ser fundadoras de la misma, siendo éste el marco de interés para nuestra investigación, ya que la población inicialmente descrita escapa a las reales posibilidades e intereses de este trabajo, además de presentar características diferentes como empresas, reflejadas en aspectos como su tamaño y estructura. El estudio se llevó a cabo sobre las empresas que cumplen con los siguientes criterios:

- Empresas grandes y pertenecientes al sector productivo privado, que sean fundadoras o que hayan manifestado expresamente su intención de vincularse como fundadoras de la red empresarial del conocimiento del eje cafetero. Entendemos por grandes empresas aquellas que poseen un nivel de activos superior a \$300.000.000 y un número de empleados mayor de 199 personas.
- Que poseen Área de Personal, esto es, un departamento encargado de las funciones propias de la administración de personal: Selección, Contratación, Salarios, Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño, etc.
- Que cuentan con Área de Sistemas, es decir, un departamento que responde por lo relacionado con las tecnologías informáticas y las comunicaciones en la empresa, encargado de los procesos de sistematización.

- Que son empresas con domicilio, sede o planta en la Ciudad de Manizales o su Área Metropolitana.

Para las entrevistas y encuestas se tomó también la población, esto es, el jefe o directivo responsable de acuerdo con la función específica (gerencia, sistemas, personal o capacitación) en cada una de las organizaciones estudiadas, a excepción de la encuesta aplicada a los usuarios de los procesos de capacitación, para la cual se seleccionó una muestra bajo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^k N_i^2 P_i Q_i / W_i}{N^2 D + \sum_{i=1}^k N_i P_i Q_i} = 226 \quad ^{32}$$

Tomando un P = 0.5 para garantizar máxima varianza, fijando un máximo error tolerable del 4% y un nivel de confianza del 80%. Se tiene entonces:

Empresa	Tamaño (No. de empleados)	Ponderación	Tamaño Muestra
Luker	300	0.2493	56
Super de Alimentos	135	0.1123	26
Emtelsa S.A.	310	0.2577	58
Aguas de Manizales	208	0.1729	39
Industria Licorera de Caldas	250	0.2079	47
<b>TOTAL</b>	<b>1203</b>		<b>226</b>

### 2.3. DISEÑO METODOLÓGICO

Los pasos que se siguieron en el transcurso de esta investigación, fueron:

- Establecimiento de los objetivos de la investigación.
- Definición de las categorías y variables.
- Definición de técnicas e instrumentos.
- Diseño de instrumentos.
- Validación de instrumentos.
- Aplicación de instrumentos.
- Tabulación y clasificación de la información.
- Análisis e interpretación de la información.
- Elaboración de la propuesta.
- Construcción y presentación del Informe Final.

### 2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Como fuentes primarias se contó con los gerentes generales de las empresas, los usuarios de los procesos de capacitación y los directores de las áreas de personal, de capacitación y de sistemas o informática. Se tuvo acceso a documentos de las

<sup>32</sup> SCHEAFFER Richard; MENDENHALL, William. Elementos de muestreo. s.l. : Iberoamérica, 1987. p 99.

organizaciones como planes y programas de capacitación, información financiera e indicadores, así como aquellos que contienen la filosofía corporativa (misión – visión) o que plantean sus estrategias.

Como fuentes secundarias se consideraron la bibliografía utilizada en la construcción del marco teórico, la documentación referida en los antecedentes de este estudio y la asesoría de expertos, como son algunos miembros de la comunidad virtual en gestión del conocimiento, de la que participan directivos de empresas consultoras en la materia, personal académico de reconocidas universidades y que ha investigado o ejecutado proyectos en torno a esta temática, así como el asesor del proyecto de investigación.

## **2.5 TÉCNICAS**

Acorde con el tipo de información que va a recolectarse, se ha optado por las siguientes:

Entrevistas estructuradas, que se aplicaron a tres jefes de gestión humana y dos jefes de capacitación.

Encuestas a cinco miembros de la gerencia general, a los cinco directores del área de sistemas, a tres jefes de gestión humana, dos jefes de capacitación y a la muestra de usuarios seleccionada.

La revisión y análisis documental se centraron en documentos que contenían la planeación estratégica de la empresa y los procesos de capacitación, así como en aquellos que relacionaban indicadores sobre los mismos.

La opinión de expertos se utilizó a lo largo de la investigación con el fin de recibir retroalimentación y sugerencias, tanto en la conformación del proyecto, como para la elaboración de la propuesta final.

## **2.6 INSTRUMENTOS**

Para las entrevistas se elaboraron guías que sirvieron de marco de orientación o derrotero general, pero que en ningún momento se constituyeron en limitaciones rígidas para recaudar la información requerida.

Para las encuestas se diseñó un cuestionario estructurado, de tipo cerrado.

Para la revisión documental se contó con fichas que previamente determinaban los aspectos a observar y el tipo de información que se extrajo de los mismos.

Para la opinión de expertos se compartió el material pertinente y se les solicitaron sus recomendaciones, sugerencias y conceptos, realizando requerimientos específicos cuando así se creyó necesario.

Para observar en su totalidad los instrumentos aplicados, ver anexos A, B, C, D, E, F y G.

## **2.7 VARIABLES**

Las variables por considerar en el presente estudio son:

- a) Los procesos de capacitación, sobre los cuales se examinaron su planeación, organización, ejecución y evaluación.
- b) La gestión del conocimiento, en torno a la cual se analizaron, siempre referido a los procesos de capacitación, el capital intelectual, las tecnologías informáticas, la organización de aprendizaje y las competencias laborales.

Cabe anotar que a su vez, cada uno de los aspectos citados se desglosó en indicadores concretos, facilitando la construcción de los instrumentos a utilizar.

### **3. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo describe los hallazgos encontrados al realizar el diagnóstico actual de los procesos de capacitación y contempla el análisis de la información obtenida mediante el trabajo de campo, para culminar en la matriz DOFA pertinente.

#### **3.1. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN**

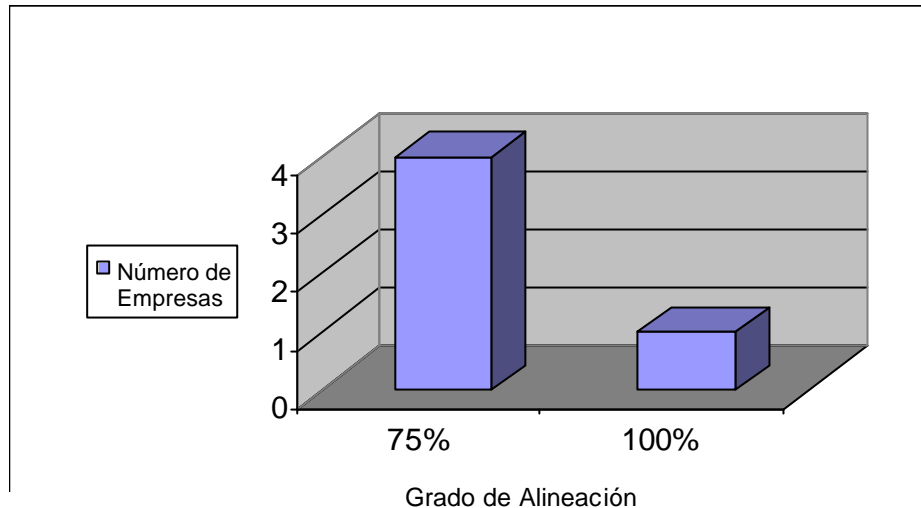
Se procederá a mostrar los hallazgos encontrados para cada una de las fases del proceso administrativo de la capacitación, esto es, para la planeación, la organización, la ejecución y la evaluación del mismo, para posteriormente, a la luz del citado proceso, presentar lo arrojado con relación a la gestión del conocimiento a partir de los cuatro elementos considerados en el estudio: el capital intelectual, las organizaciones de aprendizaje, los sistemas y tecnologías de la información y las competencias laborales y organizacionales.

##### **3.1.1 Hallazgos en el proceso administrativo de la capacitación.**

**3.1.1.1 La planeación.** Se encontró que en todas las empresas se realiza diagnóstico de necesidades de capacitación. Para tal fin, recurren más frecuentemente al contenido del cargo y el perfil, los planes y estrategias de la organización y la implementación de nuevos procesos y sistemas (todas las empresas los usan), seguidos de la evaluación del desempeño, las expectativas del personal y la rotación del mismo (en cuatro empresas), apareciendo luego las quejas y reclamos recibidos (en tres empresas), los reprocesos (en dos empresas) y los daños en maquinaria y equipos (una empresa). Fuera de los aspectos citados, ninguna empresa contempla otros para elaborar su diagnóstico de necesidades de capacitación. Este diagnóstico es desarrollado en todos los casos por el área de gestión humana, que es la responsable, pero con la participación de los jefes, siendo éste el insumo clave para el diseño de los planes, programas y acciones de capacitación.

La totalidad de las empresas cuentan con planes de capacitación, adelantan programas que se derivan de los mismos y realizan acciones o eventos puntuales, siempre ligados al plan general de capacitación, por lo que, en principio, se presenta coherencia en su manejo.

**Figura 6.** Alineación objetivos capacitación con estrategias de la empresa



La elevada correlación que se muestra en la figura 6, se explica por la consideración de los planes y estrategias en el diagnóstico de necesidades o en la revisión previa a la aprobación de las acciones de capacitación, pero sugiere que aún pueda mejorarse.

Según lo expresado en las entrevistas (ver Anexo E), los procesos de capacitación cuentan en todas las empresas con objetivos previamente establecidos que van desde los generales del plan, pasando por los particulares de los programas y terminales para cada evento, hasta los específicos de cada tema o unidad, según sea el caso. Dichos objetivos se integran porque las organizaciones analizadas cuidan que entre los esbozados en el plan y los establecidos en los programas y eventos exista coherencia o complementariedad. Sostienen además que existe una secuencia en el tratamiento temático que responde a un orden lógico en términos de prerrequisitos y prioridades de la empresa. La anterior información se constató al efectuar la revisión documental de los planes y contrastarlos frente a programas y eventos específicos de capacitación.

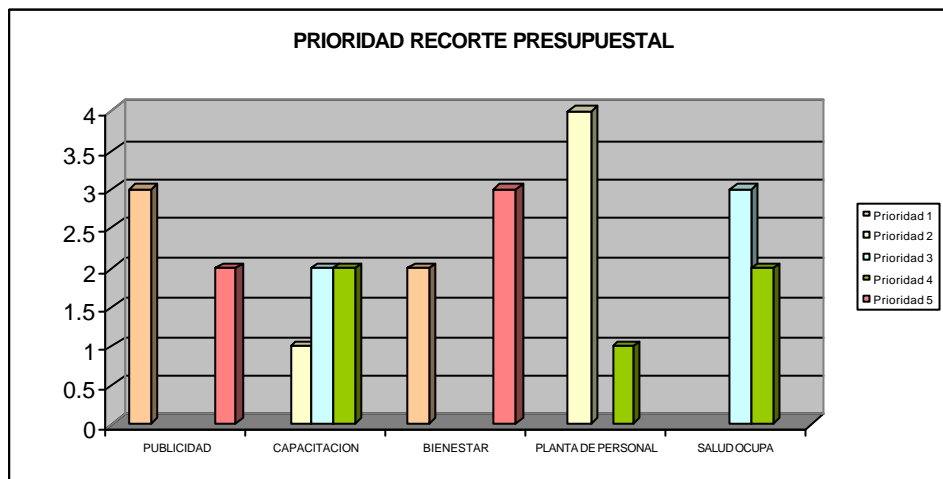
A manera de ilustración, se han formulado objetivos genéricos tales como incentivar al personal en su trabajo, contribuir al crecimiento personal, mejorar el clima laboral, incrementar la productividad de la organización, garantizar que el conocimiento fluya dentro de la empresa y desarrollar competencias para lograr la visión y la misión de la compañía. En dos de las empresas entrevistadas, el contenido típico de los objetivos es la gestión por competencias, trabajando la cultura organizacional y visión global del negocio primordialmente, en otras dos es el desarrollo de habilidades operativas y el mejoramiento del desempeño, mientras que en la quinta es el crecimiento a nivel personal de los empleados.

Las entrevistas y la Revisión Documental mostraron también que las cinco empresas cuentan con personal que dedica tiempo parcial a los procesos de capacitación, bien por ser los directamente responsables o por tratarse de

facilitadores que ha formado la organización, que se aprueban partidas presupuestales para estos efectos y se posee una dotación de salas y equipos audiovisuales como TV, VHS, equipo de sonido y retroproyectors, esencialmente, quedando abierta la posibilidad de contar con otros, como el video Bean, si es necesario, vía arrendamiento o por incluir su uso al contratar capacitación con entidades externas. Tales condiciones son muestra del apoyo gerencial al proceso.

En lo relativo al componente presupuestal, según los gerentes, se encontró que el monto promedio del presupuesto anual de la organización destinado para los procesos de capacitación en tres de los casos está en menos del 1%, mientras que en los otros dos se encuentra entre el 1% y menos del 2%. Estas cifras indican una destinación escasa de recursos para la capacitación, hecho que se explica en el desconocimiento del valor agregado que genera y la concepción tradicional de entenderla como un costo de personal, que es aconsejable controlar y minimizar.

**Figura 7.** Prioridad recorte presupuestal



Como se observa en la figura 7, a pesar de encontrarse mejor posicionada la capacitación que la publicidad o la planta de personal, es un rubro presupuestal sujeto a recortes y restricciones por parte de la gerencia, anotando que varía su intensidad de acuerdo con cada institución; sin embargo, es claro que en momentos de estrechez de recursos se reducen los destinados a la capacitación, debido a que no hay claridad en el impacto producido por ésta y, por lo tanto, otros procesos se consideran más importantes.

### **La Organización.**

A partir de las entrevistas y la revisión documental adelantadas, se halló que en todas las empresas existe dentro de la estructura orgánica, un área o cargo responsable del proceso de capacitación, siempre formando parte de gestión humana.

A pesar de percibir la capacitación como un factor clave de competitividad, el área responsable de gestionar dicho proceso se ubica en la totalidad de las empresas estudiadas en el nivel táctico, aunque el papel de la gerencia general (nivel estratégico) contribuye a paliar esta aparente deficiencia, dada la participación de este nivel organizacional en torno al proceso de capacitación.

Existe cierto grado de autonomía para el área encargada de gestionar los procesos de capacitación, ya que en una de las cinco empresas se posee en un 50% (limitada), en otra es del 100% (total) y en las tres restantes es del 75% (buena o amplia).

Claramente se encuentran definidas las responsabilidades y funciones del personal responsable o involucrado con el proceso, como por ejemplo los jefes, aunque no aparece documentado el perfil del responsable directo o de quienes asumen roles importantes como los facilitadores o instructores. En cuatro de las cinco empresas las funciones antes mencionadas se encuentran por escrito, en los manuales de funciones o de roles, procesos y procedimientos, según el nombre acogido en cada organización. La documentación exigida por los procesos de calidad ha facilitado esta elaboración, así como la organización y la convicción de las áreas de gestión humana en el sentido de contar con descripciones y perfiles como herramientas básicas para realizar su gestión.

Tres de las cinco empresas entrevistadas tienen como política común el efecto multiplicador que debe realizar quien participe en programas de capacitación, a través de la proyección y aplicación de los nuevos conocimientos. En dos de ellas el diligenciamiento de formatos para acceder a programas de capacitación y brindar un buen servicio al personal, fortaleciendo sus capacidades. Adicionalmente, en otra se considera como política fundamental que el jefe sea el principal capacitador, que toda capacitación deba ser orientada hacia un resultado y, finalmente, el apoyo económico que la organización realiza hacia los procesos de capacitación así como la recolección de información recibida mediante dichos procesos para la organización de un centro de información. En tres de las cinco empresas entrevistadas, las políticas se encuentran por escrito y están difundidas dentro de la organización. La convicción de los directivos acerca de la importancia y necesidad de brindar lineamientos generales para el proceso de capacitación han hecho posible la formulación de estas políticas.

En dos de las cinco empresas entrevistadas el periodo para el cual se establecen los planes de capacitación es a un año. En dos de las cinco empresas entrevistadas los planes de capacitación se establecen para dos o más años, pero con evaluaciones anuales. En una de las cinco empresas entrevistadas los programas de capacitación se establecen para dos meses, pero el diagnóstico de necesidades se hace semestral. Esto es así porque el horizonte de tiempo para la planeación en la empresa no es de largo plazo, ante la necesidad de ajustarse a un medio que cambia velozmente.

Las encuestas revelaron que la totalidad de las empresas poseen reglamentos e instructivos de capacitación que se encuentran vigentes y actualizados; en cuatro de las cinco se cuenta con manuales de capacitación vigentes, estando tres de ellos actualizados. Esta alta proporción se explica, entre otras cosas, porque las empresas estudiadas adelantan procesos de calidad bajo las normas ISO y



permite inferir que en términos de estructura y organización existen definiciones precisas, que son revisadas y validadas regularmente.

Al indagar en las entrevistas sobre la integración de los recursos materiales y humanos, se encontró que hay un aprovechamiento de bajo nivel de los recursos internos, pues se cree que existe mucho potencial, tanto en conocimientos como en docencia, que aún no se vincula formalmente o en una dimensión mayor a estos procesos, se es consciente que los recursos tecnológicos no se usan en una forma intensiva y que la tendencia es capacitar a través de personas e instituciones externas, tal como se verá seguidamente.

### **La Ejecución.**

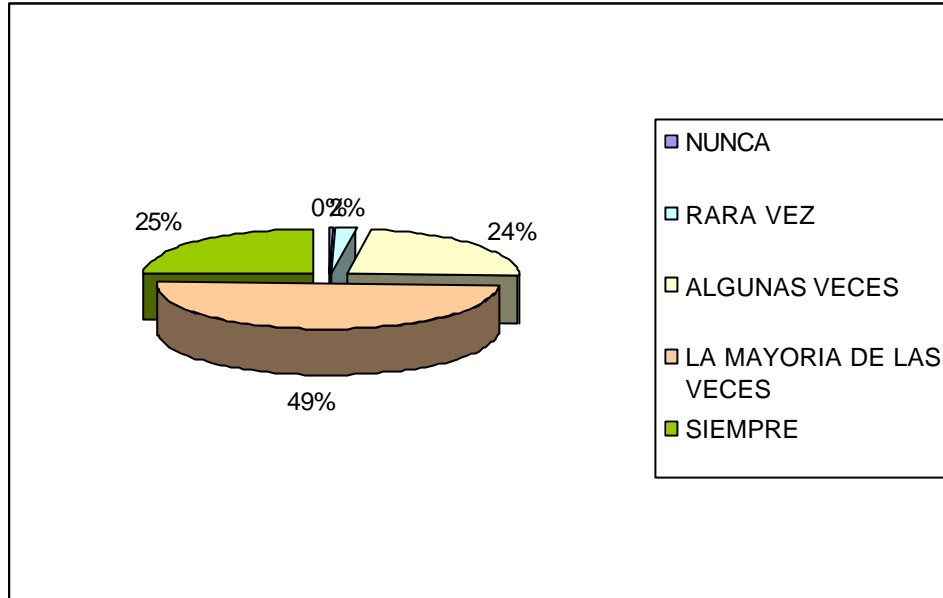
Al abordar la aplicación de los planes y programas, así como la realización de eventos o acciones de capacitación, se halló que las empresas estudiadas muestran una tendencia a efectuar las capacitaciones con recursos o personal externo, puesto que tres de las cinco manifiestan que este componente representa el 75% de las capacitaciones, mientras que en las otras dos, es del orden del 50%. En parte, esto se presenta por la carencia de personal interno que puede hacer las veces de capacitador, la exigencia de altos niveles de conocimiento, pedagogía y experiencia que realiza la gerencia para la capacitación a tal nivel y además por la comodidad y tradición de hacerlo así regularmente.

Las entrevistas arrojaron los siguientes datos: Solamente en dos de las cinco empresas entrevistadas se utilizan facilitadores internos para efectuar procesos de capacitación. Las otras tres utilizan facilitadores e instituciones externas como el SENA, ACRIP, Cámara de Comercio, FODECALDAS, ASOMERCEDEO, ICETEX y FENALCO.

Dos de las cinco empresas entrevistadas afirman que cuentan con personal formado en pedagogía o docencia, el cual fue orientado por el SENA. En una de ellas la proporción de estas personas es del 10% y en la otra, se dice que de cada 10 capacitaciones, cinco son realizadas a través de capacitadores internos.

Dos de las cinco empresas entrevistadas afirman que a pesar de tener personas con habilidades de enseñanza, no se cuenta con personal formado en pedagogía o docencia debido a la falta de claridad e identificación y a la falta de continuidad de los cursos de enseñanza. Una de las cinco empresas entrevistadas afirma que directamente no cuenta con personal formado en pedagogía o docencia, a pesar de que existe un grupo de psicólogos en desarrollo humano, que deben estar enterados de la formación pedagógica para transmitirles a los facilitadores, específicamente en diseño de cursos, utilización de ayudas, etc.

**Figura 8.** Cobertura de necesidades procesos de capacitación



La figura 8 muestra cómo un poco más de la cuarta parte de lo que se hace en capacitación tiene entonces una cobertura limitada o deficiente de las necesidades reales, según el cliente, lo cual se desprende de su poca participación en el diagnóstico de necesidades de capacitación, del hecho de programar eventos de formación con carácter obligatorio, de no propiciar las condiciones posteriores para el ejercicio de lo aprendido, o de no considerar sucesos como las rotaciones, movimientos de personal y descripciones de los cargos para efectos de la capacitación.

Al preguntar en las entrevistas sobre el monitoreo y control durante la ejecución de eventos de capacitación, en dos de las cinco empresas entrevistadas se observó una tendencia al control presupuestal y cronológico, mirando si los costos están dentro de lo diseñado y si se cumplen las fechas o se avanza al ritmo planeado para cada curso. Solamente una empresa hace exámenes de conocimiento y mide la aplicación de lo aprendido en el cargo.

Con base en la revisión documental se halló que en términos de indicadores, la mayoría de las empresas realizan la evaluación de los procesos de capacitación en cuanto al proceso y evento desarrollado en términos de asistencia (número de personas – horas hombre de capacitación), metodología del curso, desempeño del docente y contenidos, pero muy débil o inexistente en cuanto al impacto.

No existe ninguna formalidad en tres de las empresas para controlar recursos como los audiovisuales, pues simplemente se sabe quien tiene el recurso o quien lo necesita, sin que haya un trámite o control de tipo documental, por ejemplo, pero las dos restantes utilizan para estos efectos hojas de ruta. Lo dicho es consecuencia del enfoque del control hacia el proceso y no hacia el resultado, así

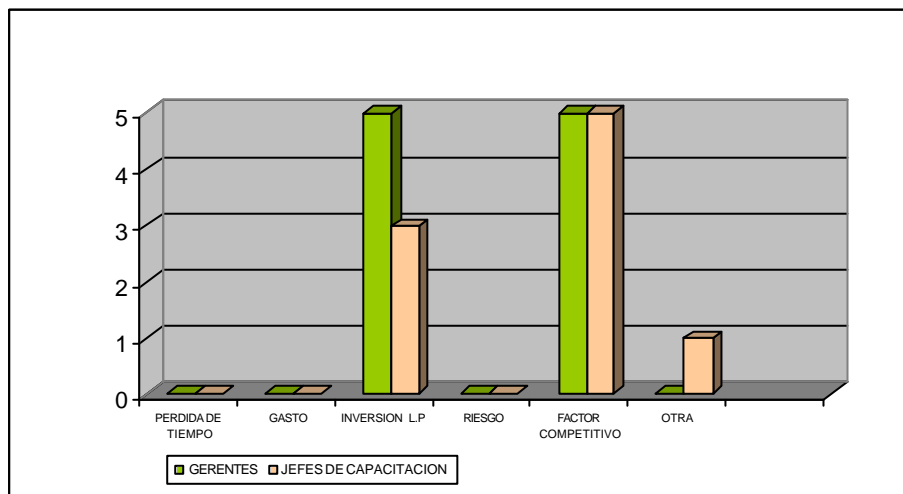
como de la carencia de indicadores de impacto que faciliten la labor del área de gestión humana.

### La Evaluación.

Inicialmente se abordó el tema de la macroevaluación, para conocer si las organizaciones estudiadas realizaban, y con qué frecuencia o bajo qué modelo, la evaluación integral de sus procesos de capacitación, esto es, tanto de la planeación, como de la organización y ejecución, juzgando incluso si la medición y evaluación que aplican era apropiada, se adelantaba con calidad y permitía optimizar los procesos. En otras palabras, era cuestionar, reflexionar, valorar y decidir sobre la capacitación considerada sistémicamente (mirar en conjunto diagnóstico – plan – estructura – recursos – control – etc) y no puntualmente por algún aspecto del proceso o por evento.

Tanto en las entrevistas como en la revisión documental pudo comprobarse que ninguna de las empresas realiza una evaluación macro de la gestión o administración del proceso de capacitación, ni en términos de su valor agregado. La carencia de una visión integral del proceso ligada al negocio, la inercia y tradición de medirla sobre esquemas, momentos y metodologías tradicionales y la inexistencia de propuestas para implementar la macro evaluación, explican lo mencionado.

**Figura 9. Percepción de los procesos de capacitación**

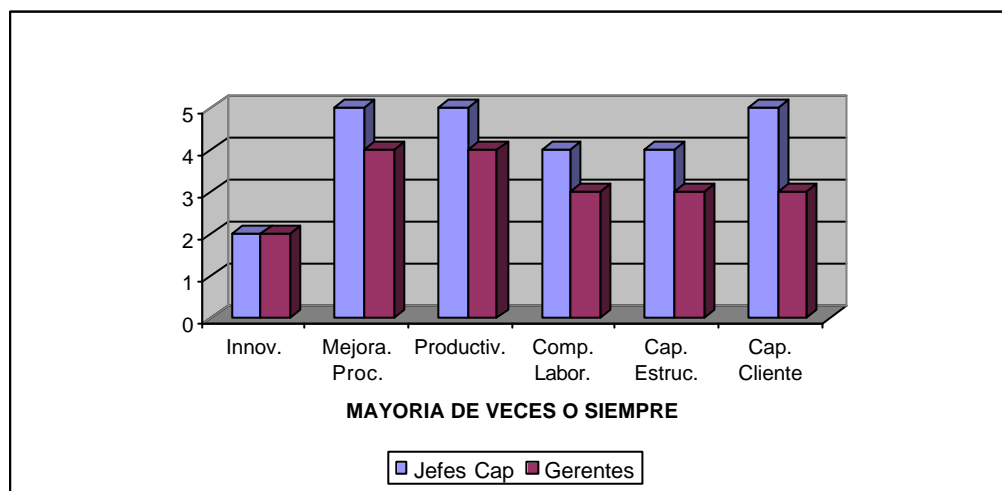


Los procesos de capacitación son vistos tanto por los Gerentes como por los Jefes de Capacitación, como un factor clave de competitividad dentro de la empresa, siendo considerados además como una inversión a largo plazo por la mayoría de los encuestados; (Ver figura 9). Sin embargo, llama la atención que una proporción importante de jefes de capacitación no la considere como una inversión a largo plazo, cuando los gerentes sí lo hacen. Las cifras subrayan el elemento de percepción, puesto que ninguno da razón en términos demostrables bajo cifras o

datos concretos del hecho, lo que es entendible dada la falta de medición al respecto y la cultura que califica algo como importante sin contrastarlo a profundidad.

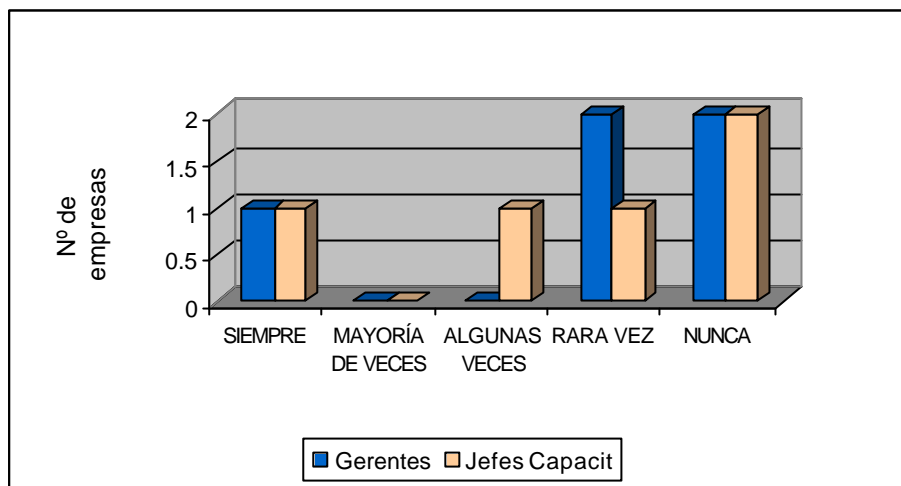
Se puede observar que por parte de los Jefes de Capacitación y la Gerencia, existe una gran percepción de los beneficios que se obtienen a través de los procesos de capacitación (Ver figura 10), en variables como el incremento de la productividad y el mejoramiento de procesos, donde con frecuencia se cuantifican las cosas, apareciendo en un bajo nivel la contribución en términos de innovación, variable que no se mide frente a la capacitación y considerando que los procesos de formación poco se ocupan de ella, apreciándose adicionalmente una mayor valoración de los beneficios por parte de los jefes de capacitación que por parte de los gerentes, lo que es natural dado que los primeros son los responsables de la capacitación y los segundos son escépticos cuando no encuentran cifras que apoyen las percepciones.

**Figura 10.** Beneficios procesos de capacitación



La contribución de los procesos de capacitación (figura 10), en concepto de los encuestados es significativa, pero nuevamente surge el inconveniente de cómo demostrar de manera “tangible” su real aporte a la organización, puesto que no hay indicadores que demuestren la real dimensión o valoren en cifras estas contribuciones, a no ser casos excepcionales y por evento.

**Figura 11.** Informes periódicos sobre el impacto de la capacitación



En la práctica, entonces, la medición del impacto de los procesos de capacitación es muy precaria, o incluso inexistente, dificultándose el establecimiento de su aporte real, aspecto de casi total coincidencia entre gerentes y jefes de capacitación (ver Figura 11).

En apoyo de la anterior afirmación se ubica la tendencia en las respuestas dadas por la Alta Dirección y los Jefes de Capacitación, en cuanto a la elaboración de informes periódicos sobre el impacto de los procesos de capacitación en términos de capital humano, debido a que ambos coinciden en que algunas veces o nunca la gerencia recibe estos informes. Estos datos demuestran que una de las mayores falencias radica en la ausencia de medición del impacto, a pesar de ver el proceso de capacitación como algo clave para la competitividad de la empresa. Aparentemente contradictoria resulta la cifra según la cual en cuatro de las cinco empresas se le suministran a la gerencia indicadores de capital humano que miden la gestión efectuada mediante los procesos de capacitación, pero se trata de indicadores de proceso (número de cursos, horas – hombre de capacitación, personal asistente, etc.) y no de impacto, en términos de retorno de lo invertido o generación de valor.

En las entrevistas, una de las empresas afirma que a pesar de no realizar la macroevaluación, se encuentra en proyecto y se piensa evaluar a través de encuestas y uso de indicadores. Tres empresas no realizan el análisis costo – beneficio de los procesos de capacitación. Una evalúa el costo, pero no el beneficio de la capacitación. Otra empresa cada tres meses evalúa la inversión que se ha hecho y lo que se ha atacado con la capacitación de acuerdo a los problemas o necesidades preestablecidas.

En lo que respecta a la microevaluación, todas las organizaciones cuentan con formatos, indicadores y hacen medición por evento, centradas en el proceso mismo, tal como se ha indicado antes, pero dejando prácticamente de lado el

resultado alcanzado con posterioridad a las acciones de capacitación, por lo que no se demuestra a la gerencia la contribución de la capacitación al negocio.

El esquema descrito es abundante en información que demuestra la carencia de una cultura de medición que vaya más allá del proceso y se ocupe de los resultados en términos de generación de valor, asunto en el cual es bueno mencionar que en algunos casos se requiere brindar formación sobre el tema de indicadores al personal responsable y promover una actitud más decidida y exigente desde la gerencia sobre el particular.

Para la gran mayoría de usuarios los eventos de capacitación se enmarcan en un nivel bueno o excelente en lo relativo a su organización, contenidos y metodología (ver tabla 1), teniendo claro que ésta lectura es con base a cada acción puntual de capacitación. Dicha opinión es apenas lógica ya que es allí donde las empresas efectúan el control y realizan los ajustes.

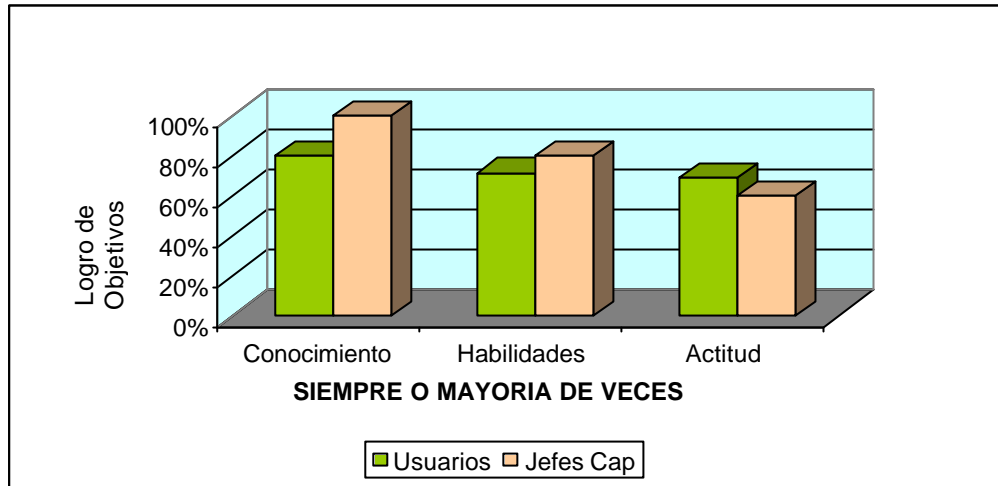
**Tabla 1.** Desarrollo de los eventos de capacitación según usuarios

	Organización		Contenidos		Metodología	
	No. de Personas	%	No. de Personas	%	No. De personas	%
<b>MALO</b>	1	0.41	0	0	1	0.41
<b>DEFICIENTE</b>	3	1.40	3	1.40	4	1.70
<b>REGULAR</b>	20	8.72	11	4.90	22	9.70
<b>BUENO</b>	130	57.11	151	66.00	152	66.70
<b>EXCELENTE</b>	74	32.36	63	27.70	49	21.49
<b>TOTAL</b>	228	100	228	100	228	100

Por su parte, la valoración de los logros (ver figura 12) admite consideraciones: en primer lugar, si se hace sobre elementos puntuales de cada curso y sobre la base de los formatos de evaluación en que se pregunta simplemente si se aprendió o alcanzaron los objetivos, la respuesta es confiable, pero ciertamente limitada, ya que prácticamente no se valida la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas más allá de la duración de cada curso y es aún menor la verificación de lo aprendido en la aplicación diaria del trabajo.

En segundo término, la respuesta se da frente a los objetivos específicos de capacitación, esto es, los propios de cada curso, y no sobre los generales del proceso o plan de capacitación, por lo que la generalización resulta inexacta. El punto aquí es que la mayoría de empresas se limitan a determinar si se transfirieron conocimientos, habilidades o destrezas mediante la capacitación, pero hasta tanto estos factores no se apliquen en el trabajo, sería un error creer que se alcanzaron los objetivos, nivel en el cual poco se hace seguimiento.

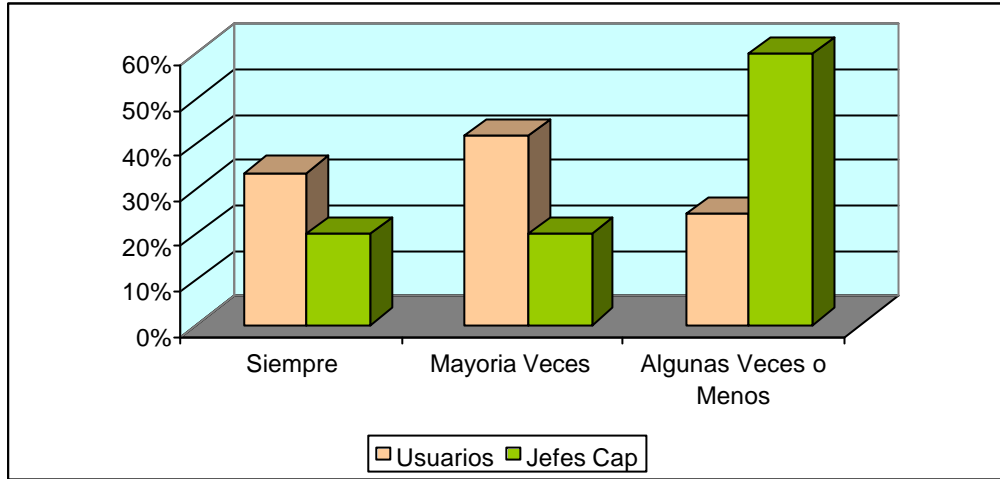
**Figura 12.** Logro de objetivos procesos de capacitación



A esta altura, es pertinente examinar lo relativo al seguimiento de los procesos de capacitación, desde la perspectiva de la transferencia y aplicación de conocimientos, encontrándose que ante cifras satisfactorias desde la opinión de los usuarios, debe anotarse que éstos aclararon que solamente una pequeña parte de la capacitación recibida es la que aplican, y no la totalidad de aquello que se les brinda, lo que genera una brecha mayor que la observada a simple vista y reduce la evidente disparidad frente a lo conceptualizado por los Jefes Capacitación (ver figura 13).

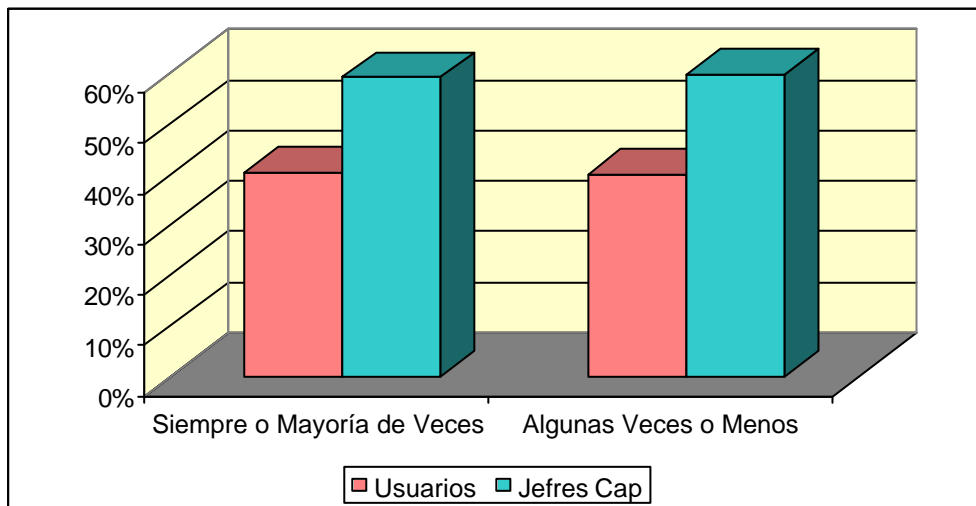
El que una importante proporción de usuarios de la capacitación poco o nada apliquen lo que por esta vía reciben se debe a la corta visión que parte de entender que los objetivos de la capacitación se alcanzan al concluir los eventos puntuales y no en el quehacer cotidiano en el trabajo, obviando la presencia de barreras para poder aplicar lo aprendido, como se verá posteriormente. A nuestro juicio, estas incongruencias se presentan por la ausencia de indicadores y evaluaciones cuantitativas y cualitativas que permitan saber con certeza cual es la forma y frecuencia con la que el personal aplica en su trabajo lo aprendido en las capacitaciones.

**Figura 13.** Frecuencia de aplicación de lo aprendido



El nivel de evaluación de la aplicación de lo aprendido dista de ser el adecuado y en ello coinciden mayoritariamente los encuestados (ver figura 14). El desconocimiento de mecanismos para evaluar, la cultura de gestionar y medir el activismo y la complejidad de efectuar la medición en el trabajo propiamente dicho, son elementos que subyacen a esta situación.

**Figura 14.** Frecuencia evaluación de la aplicación de lo aprendido

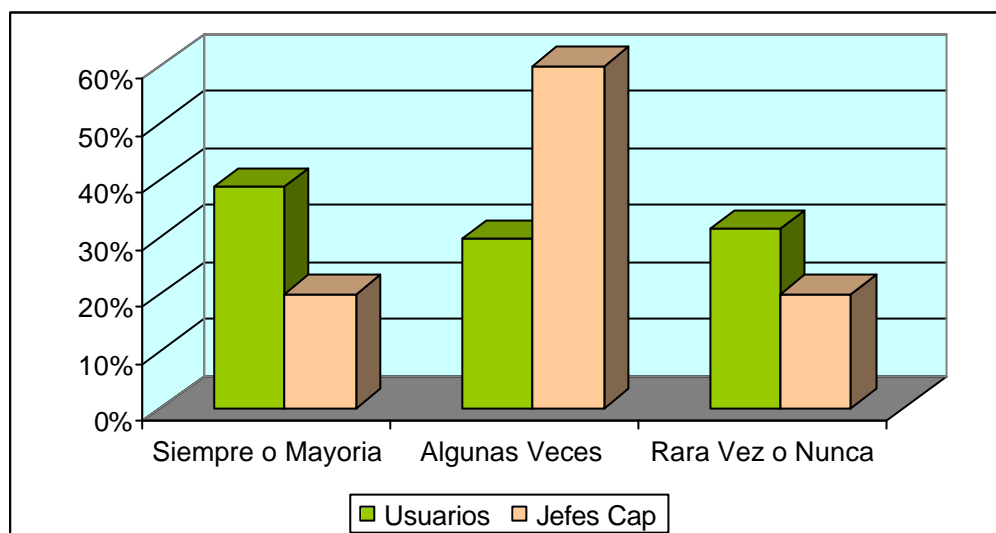


La evaluación de las competencias adquiridas mediante capacitación se ubica también en un rango bajo (ver figura 15), siendo aplicables las razones antes enunciadas y sin que esté por demás expresar que buena parte de la evaluación que se realiza es dentro de los cursos o al terminar los mismos, y no en el marco



de las actuaciones en el trabajo, tal como debería ser si se habla de competencias.

**Figura 15.** Evaluación de competencias adquiridas



Reafirmando la información precedente, basados en las entrevistas efectuadas, dos las cinco empresas no evalúan la transferencia y aplicación de los conocimientos impartidos mediante la capacitación, pues no se han diseñado indicadores. Otras dos evalúan la transferencia y aplicación de los conocimientos impartidos mediante la capacitación a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos y el impacto de los mismos al medir el desempeño o con los jefes, agregando una de ellas que existen formatos de evaluación de facilitadores y recursos. La restante evalúa la transferencia y aplicación de los conocimientos impartidos mediante la capacitación a través de un examen escrito.

**3.1.2 Hallazgos en la gestión del conocimiento.** El trabajo de campo efectuado también buscaba identificar los elementos de la gestión del conocimiento que se están aplicando o que son susceptibles de incorporar a los procesos de capacitación que se realizan en las empresas estudiadas.

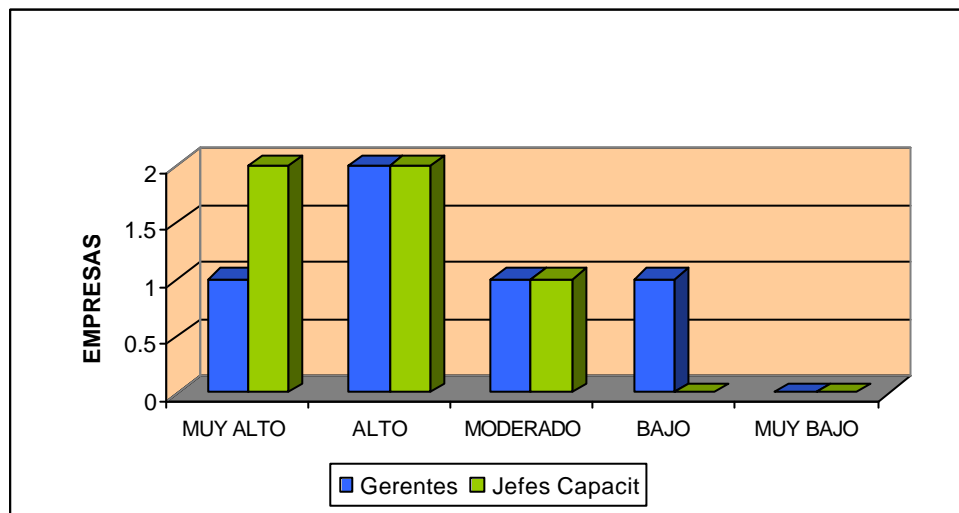
**3.1.2.1 El capital intelectual.** A lo largo de este trabajo se ha mostrado consistentemente que se percibe como beneficio de la capacitación el incremento del capital intelectual, específicamente en sus capitales humano y estructural, pero tal incremento no se presenta consistentemente en términos de frecuencia, ni se cuenta con mediciones que establezcan con claridad y confiabilidad su valor.

Si bien acorde con la revisión documental todas las empresas presentan informes de capacitación, cuatro de ellas por escrito, los indicadores que incluyen son pocos y orientados al proceso, como son el número de participantes, costo, total de cursos y horas, o en el plano de cada evento su organización y el desempeño del orientador.

A pesar que ni gerentes ni jefes de personal o de capacitación consideran la capacitación como un gasto oneroso, resulta curioso y hasta contradictorio, en principio, que en cuatro de las cinco empresas la capacitación figura como un gasto de personal en los estados financieros, sosteniendo que ello es así con el fin de obtener un beneficio tributario. Bajo este hilo conductor, no es de sorprender que durante las entrevistas dos de las cinco empresas consideren como amenaza de los procesos de capacitación la no medición del impacto.

Tanto los Gerentes como los Jefes de Capacitación consideran que el aporte de los procesos de capacitación a la empresa es alto (Ver figura 16); sin embargo, el problema radica en la medición de dicho impacto ya que no se conoce con valores precisos lo que representa para la empresa esta inversión por la ausencia de indicadores que cuantifiquen su impacto en términos de valor agregado y retorno sobre la inversión. De allí el escepticismo planteado por algunos al respecto.

**Figura 16.** Aporte de los procesos de capacitación a la competitividad de la empresa



**3.1.2.2 Organizaciones de aprendizaje.** En este aspecto se tomaron como indicadores la cultura de aprendizaje, los procesos de aprendizaje y las competencias propias de las organizaciones de aprendizaje, bajo el entendido que la capacitación se relaciona con personas que se encuentran en un medio específico y que en la medida que el ambiente de aprendizaje sea propicio, puede ésta tener mayores logros.

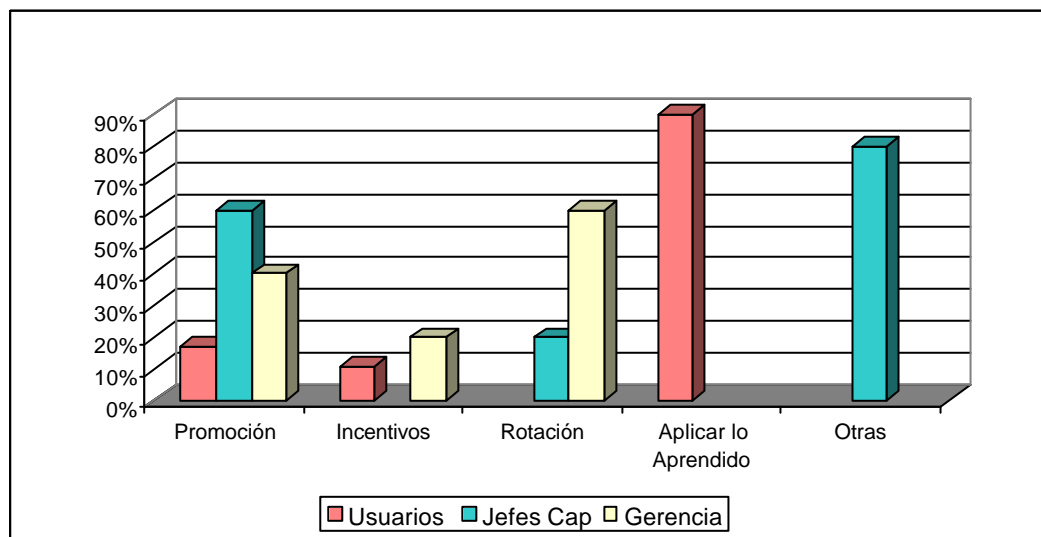
Ya se ha descrito la concepción de la capacitación como un elemento clave para la competitividad, por lo cual se le valora. Se ha visto como existen políticas tendientes a su realización y fomento. Se han relacionado los manuales, formatos y demás elementos que contienen el aspecto normativo, siendo prudente ahora auscultar el rol del directivo frente a la capacitación y el ambiente de aprendizaje.

La encuesta aplicada a los Gerentes de las cinco empresas constitutivas de la red empresarial del conocimiento, encontró que con relación a los procesos de capacitación la totalidad de las gerencias aprueban presupuestos, deciden sobre la ejecución o no de eventos y proporcionan directrices o lineamientos generales en el proceso. Cuatro de los cinco gerentes encuestados escogen asistentes o participantes y establecen objetivos, mientras que solo dos gerentes definen contenidos y efectúan controles. Es importante señalar que ninguno de los cinco gerentes encuestados define otro rol con relación a los procesos de capacitación. Esta situación se da porque la gerencia gusta de tener control sobre el proceso y, en últimas, es quien toma las decisiones importantes.

En el plano de lo que se espera luego de efectuada una capacitación, la expectativa más común para la Alta Dirección es la rotación, mientras que para los Jefes de Capacitación radica en la promoción o ascensos del personal, siendo significativo el hecho que para ninguno de ellos existe enlace entre los procesos de capacitación y los incentivos o el incremento salarial (ver figura 17).

En cambio, para los usuarios de la capacitación la expectativa fundamental luego de un proceso de capacitación recae en tener la oportunidad para aplicar lo aprendido y aunque la promoción o ascenso es una expectativa alta, no es el factor más relevante. Buena parte de quienes dirigen el proceso no perciben, de manera sistémica, que se requiere propiciar las condiciones para aplicar lo aprendido como elemento esencial para el éxito de la capacitación.

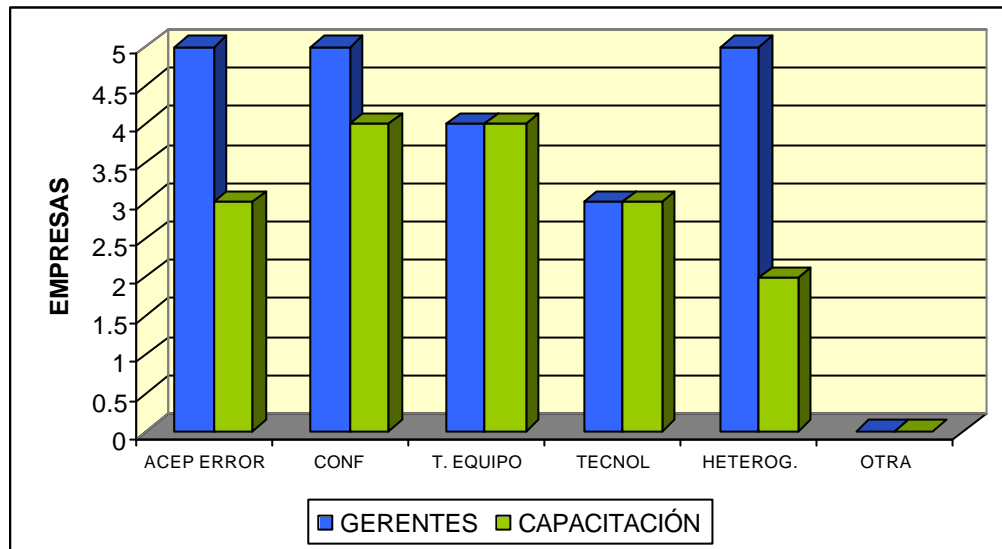
**Figura 17.** Expectativas posteriores a la capacitación



No obstante lo anterior, tanto la gerencia como los jefes de capacitación adelantan acciones para promover un ambiente de aprendizaje (ver figura 18), siendo escasas por parte de la gerencia aquellas que implican la heterogeneidad o la aceptación del error, dada la tradición de laborar con aquellos que se parecen o

son afines entre sí, y la inercia del manejo disciplinario y normativo del error, en ocasiones como afirmación de la jerarquía o autoridad de la alta dirección.

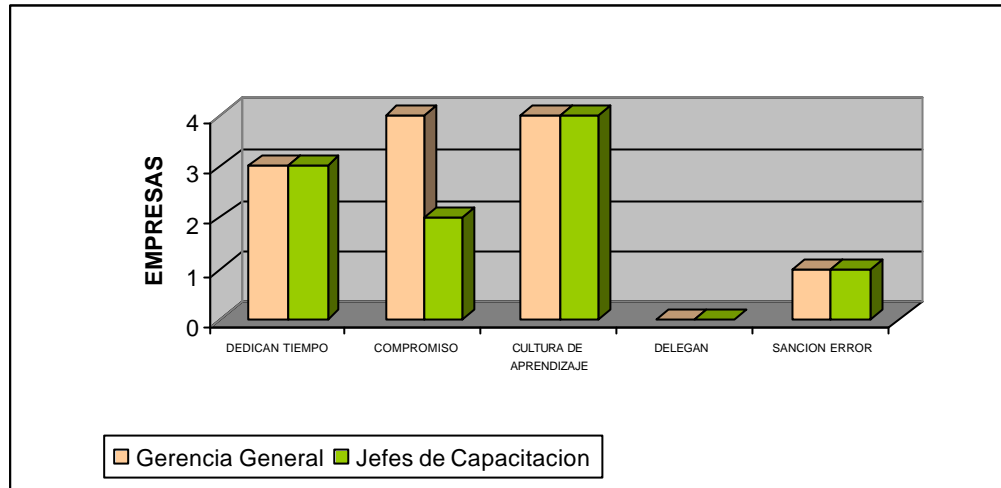
**Figura 18.** Acciones que promueven un ambiente de aprendizaje



Si, además, se mira lo relativo al ambiente de aprendizaje, se encuentra que lo valioso aquí es el compromiso de la gerencia en el tema de aprendizaje, puesto que el ejemplo resulta ser definitivo en todo proceso de formación. Se identificó con claridad que para el nivel gerencial el conocimiento, la habilidad y las actitudes que posean los empleados son elementos claves para un buen desempeño, por lo que consideran necesario que parte de su tiempo y esfuerzo se oriente a promover espacios para el aprendizaje en la empresa, elementos que le son reconocidos desde las jefaturas de capacitación, tal como se ilustra en la figura 19.

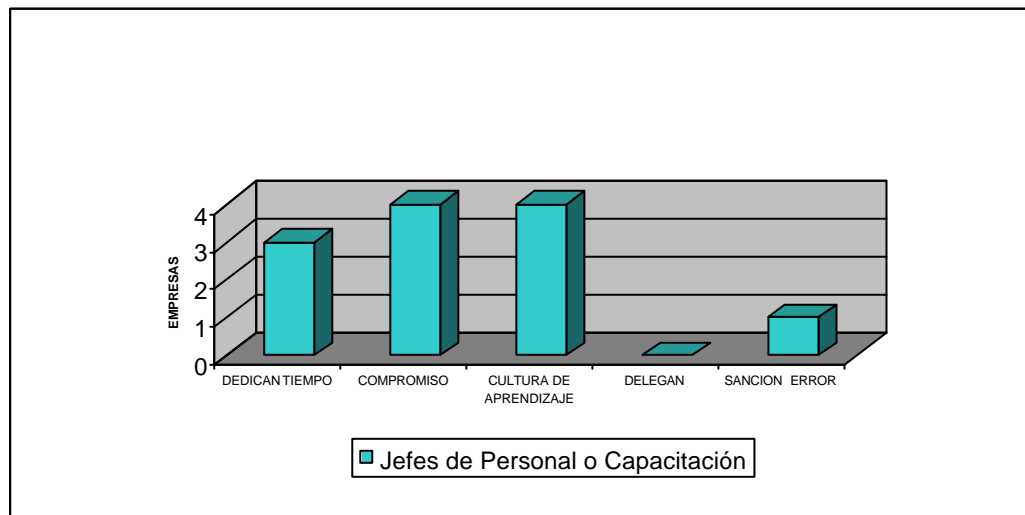
Las diferencias con el personal de capacitación son marcadas en la aceptación del error, debido a que en las áreas de personal se adelantan los procesos disciplinarios en donde las equivocaciones no se toman solo como oportunidad de aprender, sino que se puede llegar al castigo. Resalta el uso de la tecnología como el ítem más bajo, lo que es entendible dado que la aplicación de las tecnologías informáticas para crear o fortalecer ambientes de aprendizaje es reciente en nuestro medio, el conocimiento de éstas es limitado y existen dudas a nivel directivo acerca de su bondad o pertinencia.

**Figura 19.** Rol de la gerencia en el ambiente de aprendizaje



Por su parte, quienes laboran en el área de capacitación cumplen un papel importante, llamando la atención el hecho que en dos casos no se le dedique tiempo al asunto, lo cual es consecuencia de destinarlo a la ejecución de actividades más de tipo programático (ver figura 20).

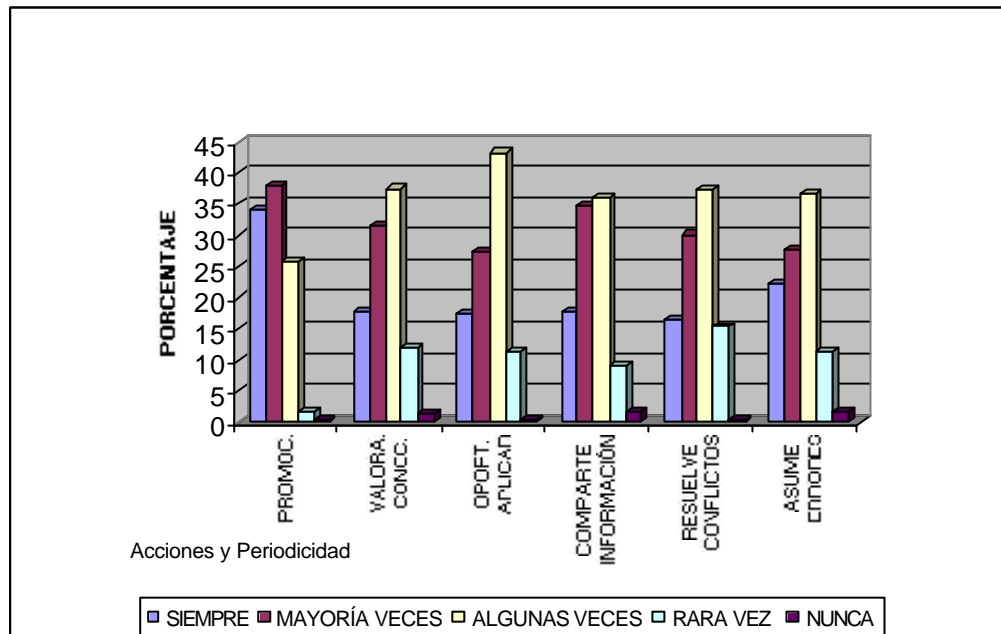
**Figura 20.** Rol del área de capacitación en el ambiente de aprendizaje



Al indagar con los usuarios de los procesos de capacitación lo referente al ambiente de aprendizaje en la empresa, las cifras no son tan alentadoras, pero muestran que, en conjunto, los elementos considerados como fuente eficaz para promover un ambiente de aprendizaje se encuentran presentes con frecuencia, como puede observarse en la figura 21, lo cual indica que los esfuerzos en este

sentido han sido productivos y validan la contribución efectuada tanto por la gerencia como por el área de capacitación. La debilidad mayor, confirmando lo ya visto, sigue estando en la oportunidad de aplicar lo aprendido.

**Figura 21.** Acciones que fortalecen un ambiente de aprendizaje, según usuarios



Sumado a lo anterior, es interesante observar las razones que motivan a las personas a participar en los eventos de capacitación, encontrándose que la más mencionada es la de aprender cosas nuevas, seguida de la satisfacción personal y establecer contactos y relaciones, siendo altamente desechadas el escapar a la jornada laboral o el asistir por obligación (Ver tabla 2). Esta información refuerza lo logrado en términos del ambiente y la cultura de aprendizaje, pues el sujeto de la capacitación la concibe en tales términos y es consciente de su aporte en el mejoramiento personal y de oportunidades de desarrollo.

**Tabla 2.** Razones que motivan a los usuarios a participar en capacitaciones

Razones que Motivan a los Usuarios a Participar en Capacitaciones				
	SI	%	NO	%
Contactos y relaciones	89	38.9	140	61.1
Satisfacción personal	97	42.4	132	57.6
Mejor que jornada laboral	8	3.5	221	96.5
Aprender cosas nuevas	186	81.2	43	18.8
Necesidad cargo	21	9.2	208	90.8
Obligación	12	5.2	217	94.8
Otra motivación	30	13.1	199	86.9

Complementando lo anterior, se consultó a los jefes de capacitación o personal y a la gerencia sobre cuáles de las características de las organizaciones de aprendizaje consideran que existen en sus empresas, hallándose que en su mayoría están de acuerdo en la presencia de una amplia cantidad de ellas, tal como lo expresa la tabla 3. Las competencias comunicativas son el punto álgido a mejorar seguido de la recursividad y el manejo de la información.

Las características en mención condicionan los procesos de capacitación, hecho evidente al constatar el bajo impacto en términos de la creatividad o la frecuencia y el nivel de conflictos generados por deficiencias en la comunicación. Un elemento importante para destacar de estos datos radica en que las respuestas dadas por los responsables directos de los procesos y por la gerencia general son consistentes, dado que se trabaja de manera coordinada y complementaria, bajo una misma óptica, todo lo cual refuerza la cultura de aprendizaje en la empresa.

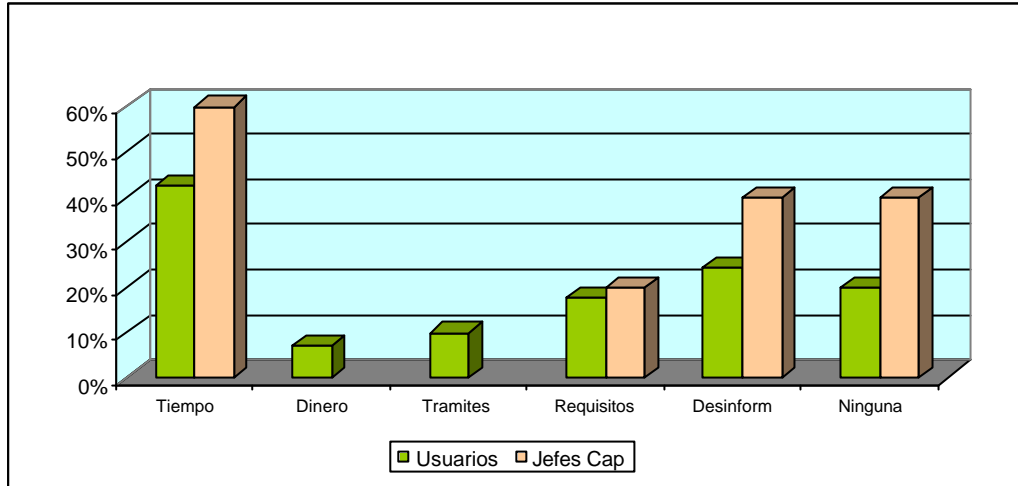
**Tabla 3.** Características como organización de aprendizaje

<b>Características como Organización de Aprendizaje</b>		
	<b>Gerentes</b>	<b>Jefes de Capacitación</b>
Compartir información	5	4
Ruptura de paradigmas	3	4
Autoaprendizaje	3	3
Nuevos enfoques	4	5
Mejores practicas	4	3
Resolución de problemas	1	4
Recursividad	0	4
Transferencia de conocimiento	3	4
Aptitud pedagógica	3	3
Proyección	3	3
Experiencias	5	5
Expresión	1	1
Recordar información	2	3

Al examinar con los jefes de capacitación o de personal las barreras que se presentan para acceder a la capacitación de la empresa se encontró que el tiempo es la más significativa, porque algunos cursos se programan en horarios laborales en los que buena parte del personal no puede asistir, mientras que cuando es por fuera de la jornada de trabajo, los empleados entran en conflicto frente a capacitarse o pasar tiempo con su familia o simplemente de ocio y esparcimiento y, por último, en los casos de turnos rotativos es difícilmente sostenible la participación cuando el evento tiene una duración prolongada (ver figura 22).

La otra barrera de importancia es la desinformación, que ocurre porque no se hace difusión previa suficiente a los eventos a realizar, enterándose tardíamente los interesados o no se hace con la claridad de facilitar los permisos o recursos para acceder a ella, por lo que muchos se inhiben de presentarse.

**Figura 22.** Barreras para acceder a la capacitación



Al preguntar a los usuarios de los procesos de capacitación sobre las principales barreras que encuentran para aplicar lo aprendido en los procesos de capacitación se encontró que es recurrente la existencia en la empresa de quedarse en lo puntual de diseñar y ejecutar el curso, sin considerar que la capacitación de poco sirve si a pesar de aprender algo no se aplica o utiliza productivamente lo aprendido. Así, brindar un curso sin proporcionar las condiciones o medios para que aporte en el trabajo es un error periódico y real en las organizaciones.

El jefe constituye una barrera en ocasiones porque teme ser desplazado por quien hace gala de un aprendizaje nuevo, en otros casos porque se aferra a su estilo personal, no gusta del cambio o siente que pierde poder o control cuando los demás llevan la iniciativa. Resulta curioso que la capacitación no se relacione con el cargo, obedeciendo a una deficiente selección de contenidos o de asistentes a los eventos o a la carencia de ver la conexión directa que existe entre una y otro. Por último, las personas reconocen que les cuesta trabajo cambiar y aplicar lo que, de manera novedosa o diferente se les proporciona mediante la capacitación, bien porque prefieren lo cómodo, seguro y fácil de lo tradicional o porque les asusta el riesgo o la incertidumbre de variar lo que hacen, lo que piensan o lo que esperan alcanzar (Ver tabla 4).

**Tabla 4.** Barreras para aplicar lo aprendido en los procesos de capacitación, según usuarios

Barreras	Existencia
Carencia de Recursos y Medios	13.5%
Falta de Apoyo del Jefe	15.3%
No relación de lo Aprendido con el Cargo	16.2%
Resistencia al Cambio	16.6%
Ninguna	45.9%



**3.1.2.3 Sistemas y tecnologías de la información.** Uno de los ejes centrales de la gestión del conocimiento está representado por las tecnologías informáticas. Los procesos de capacitación modernos han comenzado a utilizar dichas tecnologías como medios alternativos para recoger y transferir el conocimiento.

Afirman los directores del área de sistemas que el promedio de uso de medios tecnológicos en los procesos de capacitación es bajo, siendo así que el uso de la intranet y la Internet es en promedio menor al 40% y al 30 % respectivamente.

Indagados sobre el tipo de sistemas de información con los que cuentan las empresas sujeto de investigación, se encontró que solo una de las 5 empresas estudiadas cuenta con SAP, otra de ellas tiene el JD EDWARDS y las demás cuentan con HEINSOHN. El punto aquí es que las empresas poseen sistemas de información susceptibles de ser utilizados en los procesos de capacitación, contando con otros específicos en finanzas o mercadeo que bien pueden usarse también. Sin embargo, no se utilizan para tales actividades, en general porque no se había pensado siquiera esta posibilidad.

Al preguntar sobre algunas características de los sistemas de información de las empresas estudiadas, la mayoría de consideraron una alta disponibilidad de los mismos, sostienen que son de suministro selectivo casi siempre, opinan que poseen una gran variedad, con un considerable grado de exactitud, flexibilidad y fiabilidad, siendo muy bueno el tiempo de respuesta y la seguridad, a la vez que solo en dos casos se afirma que cuentan con inteligencia incorporada en un 100%. Existiendo estas características, los sistemas de información de las empresas representan una muy buena opción para efectos de capacitación.

Al consultar a los directores sobre el uso de los sistemas de información en los procesos de capacitación, se encontró que en promedio es apenas moderado (algunas veces), anotando que aquellas empresas que manifestaron utilizarlo la mayoría de las veces, informaron que se usa en partes mínimas de los cursos, para determinadas actividades, y que solamente es intensiva cuando se trata de capacitaciones para el área de sistemas o de personal relacionado con este tipo de tecnología, lo cual resulta apenas natural.

Información en detalle relacionada con las modalidades en que se utilizan las tecnologías informáticas como soporte de los procesos de capacitación, se ofrece a continuación:

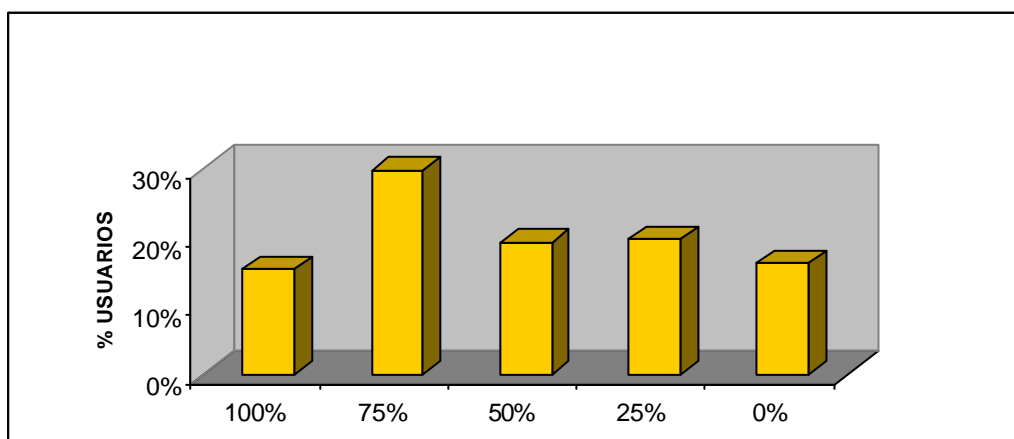
**Tabla 5.** Utilización de tecnologías informáticas en los procesos de capacitación

Utilización de T.I. en Procesos de Capacitación		
	Jefes de Capacitación	Directores de Sistemas
Cursos virtuales	1	2
Comunidades virtuales	0	1
Bases de datos	3	3
Biblioteca virtual	0	3
Herramientas de búsqueda	1	4
Inteligencia artificial	1	0
Intranets	4	2
Auditorios del conocimiento	0	0
Otra	0	0
Ninguna	1	1

Como se observa en la tabla 5, el uso de las tecnologías informáticas en capacitación es reducido, teniendo en cuenta además, que las herramientas de búsqueda y navegación que utilizan son las normales disponibles en la Internet, no unas diseñadas y especializadas según las necesidades de la empresa y los usuarios. Se observan algunas contradicciones menores entre el área de sistemas y la de gestión humana, explicadas por la falta de trabajo conjunto en torno a este tema y a los diferentes enfoques, siendo uno más técnico que otro.

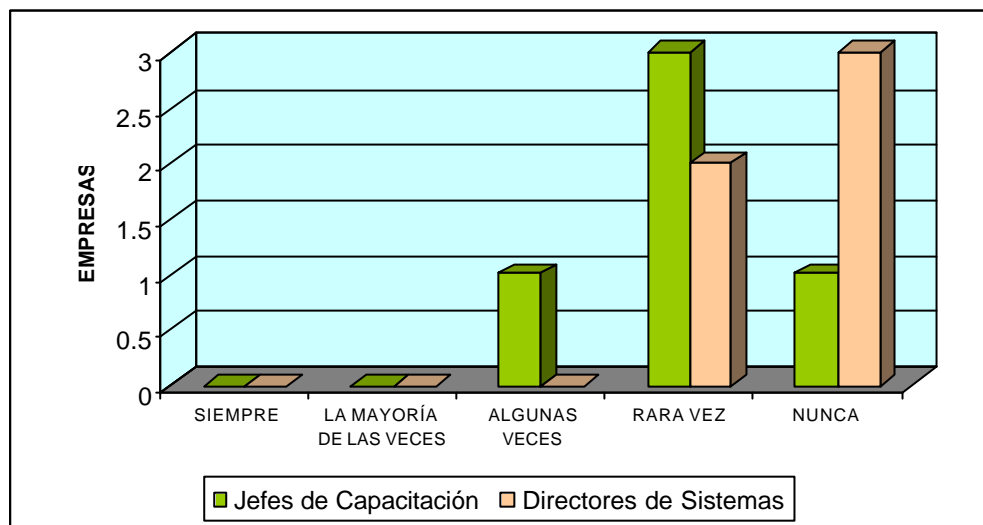
Sobre el particular, más de la mitad de los usuarios manifestaron que el uso del componente tecnológico para efectos de capacitación no supera el 50%, aclarando que la presencia de la tecnología se da en momentos puntuales durante las capacitaciones y no a través de los cursos de manera consistente, siendo menor aún la ocurrencia de un curso de los llamados virtuales (ver figura 23).

**Figura 23.** Utilización de tecnologías informáticas en los procesos de capacitación según usuarios



La tendencia de la baja utilización de la informática en los procesos de capacitación, se mantiene, tal como se aprecia en la figura 24, existiendo razones para explicar las situaciones descritas, como la carencia de estudios de costos frente a la formación presencial, el desconocimiento de las metodologías propias de este tipo de formación, el escepticismo ante las bondades que un esquema de formación pueda poseer y la ausencia de saberes o habilidades para el manejo de softwares educativos.

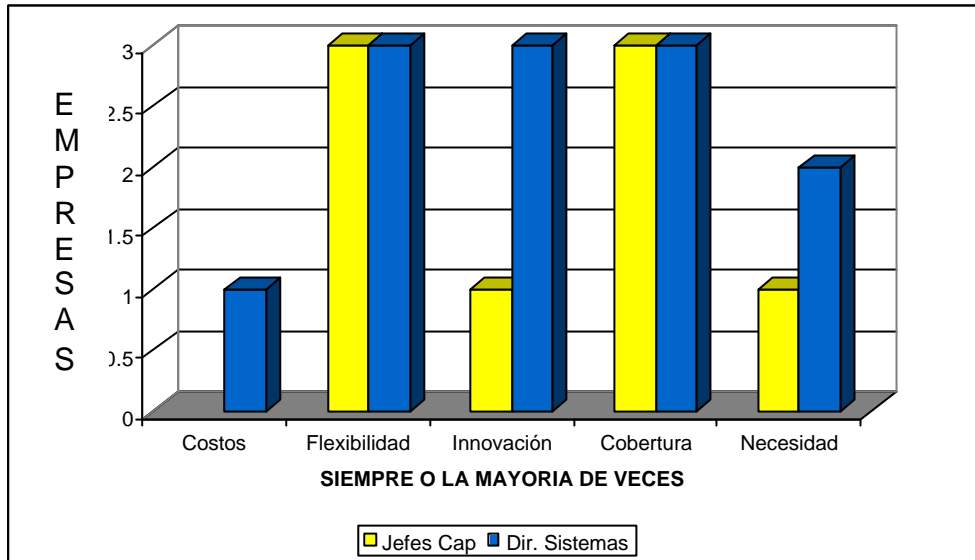
**Figura 24.** Frecuencia de la capacitación virtual



A pesar del bajo índice de uso, se indagó por las razones que motivaban la aplicación de las Tecnologías Informáticas a los procesos de capacitación, hallándose que los costos son la variable menos mencionada, lo cual resulta sorprendente ante el estricto seguimiento presupuestal que acompaña a estos procesos y las ventajas en términos de menor costo que supone, en especial si se vincula al proceso un número amplio de personas (ver figura 25).

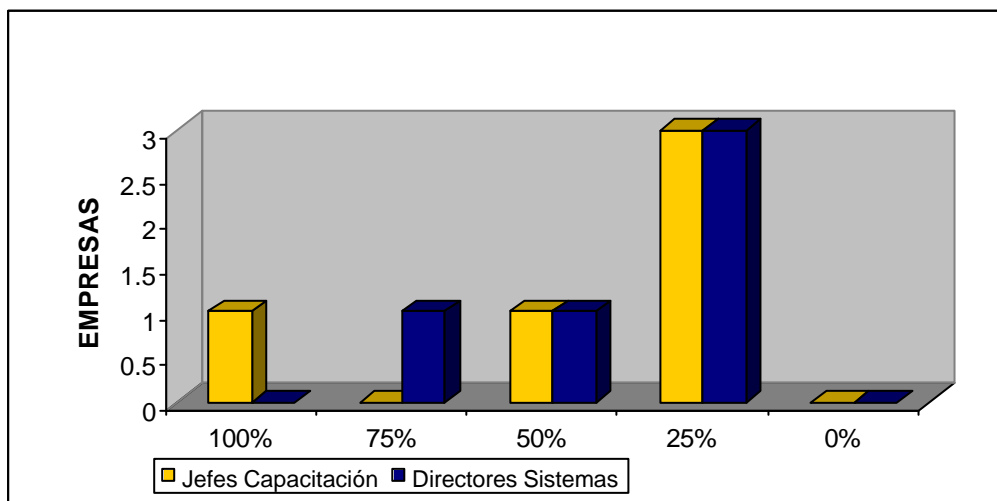
Se desprende de estos datos el hecho de no encontrar la necesidad de utilizar tecnologías informáticas, ante la primacía de la capacitación presencial tradicional en el esquema que usan las empresas; sin embargo, es importante encontrar que se reconoce la flexibilidad y la cobertura que pueden tener, haciéndolas atractivas para efectos de capacitación.

**Figura 25.** Razones para el uso de T.I. en capacitación



En torno al uso de medios y sistemas informáticos para documentar y transferir el conocimiento contemplado en los procesos de capacitación, se encontró un bajísimo porcentaje que puede explicarse por razones como las citadas anteriormente en términos del escepticismo, desconocimiento o el conservar la forma de hacer las cosas tradicionalmente (ver figura 26).

**Figura 26.** Uso de T.I. para documentar y transferir conocimiento

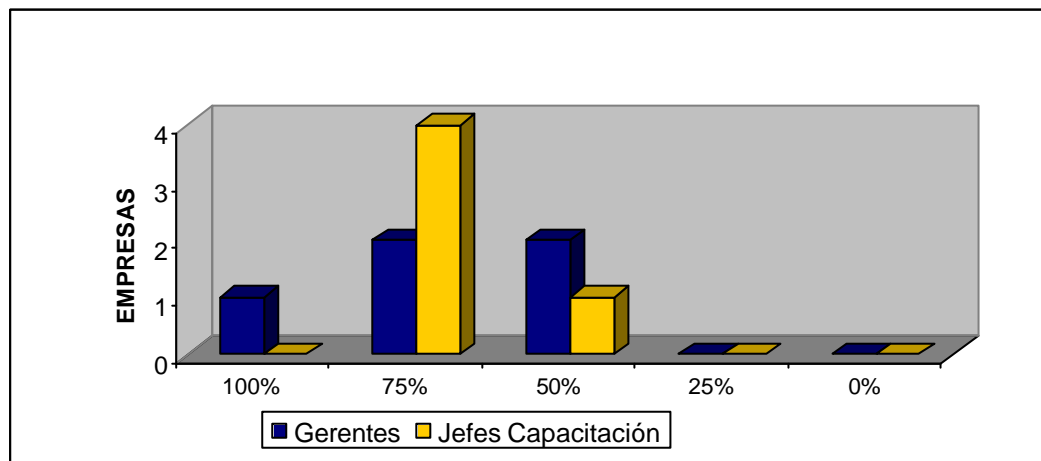


La conclusión en torno a esta variable es simple: las empresas estudiadas desconocen el potencial de utilización de las tecnologías informáticas en los procesos de capacitación, por lo que ésta es limitada, dejando de disfrutar de sus beneficios a un nivel más amplio. Teniendo un buen componente tecnológico, no se aprovecha lo suficiente para fines de capacitación, pudiendo hacerse al no estar los equipos y la información aplicados a otras labores en el 100%.

**3.1.2.4 Competencias laborales y organizacionales.** En esencia, la finalidad de cualquier proceso de capacitación consiste en proporcionar o desarrollar las competencias de aquellos que reciben la misma.

Con respecto a la relación existente entre los procesos de capacitación de la empresa y las competencias esenciales y distintivas, se halló que ésta es alta, dada la exigencia de la gerencia en el sentido que la capacitación desarrolle competencias en los funcionarios, así como al enfoque y convicción propios de las áreas responsables del proceso formativo para lograrlo. Sin embargo, no se mide con rigor el logro de competencias. La figura 27 así lo ilustra:

**Figura 27.** Relación de la capacitación con las competencias esenciales



Adicionalmente, como algunas organizaciones de las estudiadas vienen trabajando bajo la gestión por competencias, no es de extrañar que, mayoritariamente, se hallen presente las características básicas de la formación por competencias, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 6.** Características de los procesos de capacitación

<b>Características de los Procesos de Capacitación</b>		
	<b>Gerentes</b>	<b>Jefes de Capacitación</b>
Desempeño laboral	5	5
Autoaprendizaje	2	3
Aprendizaje relevante	3	4
Cabida a la experiencia	3	4
Flexibilización	2	2
Énfasis en resultados	1	2
Instrucción individualizada	1	0
Ritmo individual	0	1
Evaluación competencias	2	3
Certificación instituciones	4	5

Los puntos más débiles, como describe la tabla 6 son la instrucción individualizada y el progreso al ritmo de cada alumno, lo cual en gran medida es consecuencia de la tradición que privilegia los cursos presenciales y con grupos de cierta magnitud. La característica más relevante es el enfoque al desempeño laboral, recordándose aquí la dificultad para determinar el impacto final producido con la capacitación. Es importante analizar que las empresas encuestadas en un bajo nivel consideran como características de los procesos de capacitación la flexibilización de las acciones y estrategias pedagógicas, así como el énfasis en los resultados, lo que contribuye a entender porqué el poco uso de la informática y la ausencia de evaluación sobre qué tanto se aplica lo aprendido y cómo afecta a la empresa.

Se preguntó a los jefes de capacitación o personal cuáles de los diversos aspectos de la gestión del conocimiento consideraban estaban siendo incluidos en los procesos de capacitación de la empresa, surgiendo en primer lugar la formación por competencias (en cuatro empresas), seguida de la organización de aprendizaje (en tres empresas), el capital intelectual (en una empresa) y sin ninguna presencia las tecnologías informáticas u otro elemento de la gestión del conocimiento.

Dado el poco tiempo de plantearse en nuestro entorno el tema de la gestión del conocimiento y la prudencia para no caer simplemente en una moda, las empresas objeto de estudio aún no formulan programas al respecto ni comprometen para este fin recursos de valía o para el mediano o largo plazo.

En síntesis, las cifras respaldan la característica de la carencia de medición, en particular del impacto y generación de valor de los procesos de capacitación y la muy baja utilización de las tecnologías informáticas para su gestión, mientras que en lo relacionado con las competencias y las organizaciones de aprendizaje radican las fortalezas.

### **3.1.3 Análisis de la información.**

**3.1.3.1 El proceso de capacitación.** La capacitación, entendida como un proceso, presenta en las empresas estudiadas todos los pasos que componen la misma: planeación, organización, ejecución y evaluación, observándose fortalezas en algunos y debilidades en otros.

En el campo de la planeación se realizan diagnósticos de necesidades que contemplan diversas variables, conectando la capacitación con las estrategias organizacionales, las competencias requeridas y el desempeño del personal, lo cual se observa en la definición de objetivos ligados a la misma. Se propende por la coherencia en las acciones educativas y se presupuestan los costos de operación.

La participación de la gerencia es importante en términos de definir los lineamientos del proceso y de la toma de decisiones clave alrededor de éste, a partir de la consideración directiva de ver la capacitación como un instrumento que contribuye a la competitividad y genera valor agregado, aspecto que se queda en la simple percepción, pues no se mide tangiblemente tal aportación.

Existen formalmente planes y programas de capacitación que se traducen en eventos concretos a desarrollar, pero su mayores limitaciones radican en la visión de brindar los conocimientos a través de las acciones, sin considerar -o hacerlo eventual y mínimamente- las condiciones que permitan aplicar lo aprendido en el trabajo, así como la frecuencia de usar productivamente lo aprendido, unido a la tradición que privilegia la formación de tipo presencial y grupal.

En tal sentido, la planeación debiera considerar las condiciones reales de trabajo post-curso, para diseñar esquemas que optimicen el conocimiento y faciliten los recursos y el apoyo necesarios para la implementación de lo recibido por esta vía, midiendo con indicadores concretos el impacto generado, así como abrir espacios a nuevas metodologías de enseñanza – aprendizaje que favorezcan el ritmo propio de cada estudiante, la instrucción individualizada, el autoaprendizaje y aprovechen la flexibilidad y cobertura que ofrecen.

Con referencia a la fase de organización del proceso de capacitación, se cuenta con recursos humanos, económicos, físicos y técnicos para apoyarlo, siendo claramente identificables los responsables y sus roles, los procedimientos y normas que lo rigen, así como la magnitud y propiedades de los medios disponibles, a excepción de las tecnologías informáticas, poco miradas desde sus posibilidades de uso para la capacitación.

Se tiene también un amplio grupo de personas que laboran en la empresa poseedoras de una variada cantidad de conocimientos y experiencias que no se aprovechan de la mejor forma ante la carencia de mecanismos que los vinculen formalmente a la capacitación a título de instructores u otra denominación, bien porque se privilegia la formación externa, no se han diseñado proyectos para brindarles formación en pedagogía o docencia, hay incertidumbre sobre sus capacidades o conveniencia de “montar” el programa o no se había considerado seriamente la posibilidad de contar con este recurso, si bien paradójicamente entre

las políticas de capacitación o los requisitos para recibirla se contempla el aspecto de ser un multiplicador de lo aprendido, aunque se debe reconocer que una proporción mínima de las empresas ya ha dado algunos pasos en este sentido.

Estructuralmente entonces, se respalda el proceso y se proporcionan elementos básicos para hacerlo viable, restando solamente gestionar con mayor efectividad los recursos disponibles, para lo cual la medición de costos y contribuciones del proceso, la exploración e incorporación de la informática con mayor frecuencia y profundidad al proceso y la implementación de estrategias de formación creativas y permanentes con personal interno aparecen como alternativas viables y necesarias.

Ubicados en el plano de la ejecución de las actividades, las empresas cuidan el diseño y realización de cada evento formativo, desde la selección del proveedor, pasando por el desarrollo mismo del curso o acción concreta, hasta culminar en la evaluación del evento.

La logística es buena, dada la presencia, seguimiento y deseo de colaboración de quienes lideran el proceso en cada caso específico, así como la disponibilidad de recursos para efectos de material educativo, locales, transporte, alimentación y ayudas educativas, como los más sobresalientes.

Las falencias principales radican en la falta de conexión entre lo brindado en cada evento y la real asimilación de los participantes, así como en la aplicación que se haga en el trabajo de lo aprendido, puesto que la evaluación no contempla tal situación, o se limita a aspectos parciales y puntuales en lo relativo a la asimilación. La falta de claridad en esta relación deriva, en ocasiones, en seleccionar asistentes a la capacitación, temas o metodologías inadecuadas, derrochando tiempo, esfuerzo y recursos de la empresa.

En el campo de la evaluación del proceso de capacitación, no se ha diseñado ni se adelanta ningún tipo de macro evaluación que permita juzgarlo sistémicamente, por lo que se abren caminos a la especulación o no se supera el de la percepción. Este hecho refuerza lo afirmado en el sentido de evaluar parcialmente y sobre acciones, con el problema de no examinar la planeación, la organización o el control que se requiere para optimizarlo.

Si a lo expresado sumamos las limitaciones de la evaluación efectuada en los eventos de capacitación, el panorama deja mucho que desear en términos de la demostración del aporte concreto de la capacitación a la empresa en torno a la generación de valor o de su incidencia en la competitividad organizacional, por ejemplo, al establecer los costos o el retorno sobre la inversión, la generación de ideas innovadoras a partir de acciones de capacitación o la mejora de los procesos, para citar algunos ejemplos.

Desde luego que si el enfoque del proceso desde la planeación no involucra la perspectiva final del impacto en el trabajo y para la organización, no es de sorprender que la evaluación no se ocupe de llegar a este nivel, pero sin lugar a dudas, aquí se desperdician oportunidades para optimizar el proceso y de posicionarlo ante la gerencia como uno de los claves para la vida y crecimiento de la empresa.



**3.1.3.2 La gestión del conocimiento.** La gestión del conocimiento, al proporcionar elementos para gestionar los procesos de capacitación con base en el capital intelectual, las organizaciones de aprendizaje, las tecnologías y sistemas informáticos y las competencias organizacionales y laborales, representa una opción para potenciar las fortalezas y oportunidades y, si no alcanzar a eliminar, al menos reducir sensiblemente las debilidades y amenazas que se vienen analizando en torno a la capacitación en las empresas objeto de estudio. Así las cosas, a continuación se analizan los resultados encontrados en función de los elementos de la gestión del conocimiento:

En ninguna de las empresas se encontraron indicadores o mediciones basadas en esta temática, por el contrario, el sistema contable se ajusta a las disposiciones de ley y encaja dentro del tradicional económico – financiero. Esta cultura de la organización representa un primer paradigma a romper si se pretende demostrar el valor agregado de los procesos de capacitación en un lenguaje que la gerencia domina: los números. Sin embargo, repetidamente se observó desconocimiento sobre la composición y presupuestos del capital intelectual, cuando no francamente resistencia o escepticismo con relación a su implementación.

Como consecuencia de lo dicho, en las empresas abordadas no se cuenta con indicadores relativos al capital estructural ni el capital relacional a partir de los procesos de capacitación y de manera constante aparecen los tradicionales de capital humano en términos de horas hombre, número de cursos o eventos y cobertura, entre otros, con una misma característica: miden la actividad, pero no el proceso integralmente, ni mucho menos el impacto por éste generado. En este orden de ideas, no se puede establecer, por ejemplo, cuanto de la mejora en los procesos de servicio al cliente, incluso la captación y el mantenimiento de éstos se debe o, por lo menos, recibe una contribución importante desde la capacitación, ni se ha valorado en dinero a cuánto asciende la producción generada o el conocimiento recibido a partir de la capacitación, cuando se generan documentos valiosos, susceptibles de ser usados en el trabajo y se acrecienta el nivel de información que la empresa posee. Otro tanto puede afirmarse sobre las patentes o la marca, o las alianzas estratégicas.

Resulta imprescindible proceder al diseño y aplicación de un sistema de indicadores que permita proporcionar información consistente y confiable sobre los activos intangibles propios del capital intelectual, obteniéndose datos sobre su impacto en lo laboral y organizacional y brindando a la gerencia un insumo valioso para la toma de decisiones, a la par de elementos que redimensionen la valoración de la empresa.

El panorama cambia sensiblemente cuando se aborda lo referido a las organizaciones de aprendizaje, puesto que en las empresas estudiadas se propicia una cultura favorable al aprendizaje promoviéndolo o reforzándolo a partir de la dedicación de tiempo, recursos y esfuerzo de la gerencia y los responsables de adelantar los procesos de capacitación, aspectos que perciben y reconocen los usuarios de la capacitación en un marco que brinda condiciones favorables para acceder a la misma.

Deben cuidarse si dos elementos: el poco aprovechamiento del recurso interno para fortalecer la capacitación y las barreras existentes para aplicar lo aprendido,

donde hay diversidad y niveles importantes, ya que hacer algo productivo con lo aprendido es, en últimas, el objetivo de la capacitación empresarial. En suma, con el compromiso decidido que se da desde la dirección de la empresa, basta perfeccionar el enfoque y realizar algunos ajustes en los procedimientos para optimizar el buen ambiente de aprendizaje existente.

En torno a los sistemas y tecnologías informáticas aplicadas a los procesos de capacitación se tiene un discreto balance: poca utilización para la realización de los eventos, casi inexistente para recoger, documentar, almacenar y transferir sistemáticamente conocimiento, presencia de desconocimiento e incertidumbre sobre lo benéfico de su uso para los fines señalados y desconexión entre las áreas de sistemas y de capacitación para trabajar al respecto, como expresiones de su baja participación.

Ante tal situación las empresas están perdiendo la oportunidad de desarrollar procesos de capacitación innovadores, con costos atractivos, con altos componentes en términos de flexibilidad, agilidad, acceso y cobertura, que permiten conservar la documentación y optimizar espacios centrandolo formación en el estudiante y que facilitan el autoaprendizaje, el ritmo individual y constituyen una alternativa viable para efectos de los multiplicadores o capacitadores internos, que fortalecen la memoria corporativa y restan impacto a la pérdida de conocimiento al marcharse los funcionarios por estar éste “empaquetado”, a la vez que se aprovecha la capacidad tecnológica instalada con que cuentan las organizaciones, evitando recursos ociosos.

Al mirar el cuarto elemento de la gestión del conocimiento, se observa cómo el enfoque de la capacitación responde a la formación por competencias, los objetivos planteados recogen la generación y el perfeccionamiento de las competencias requeridas por la organización y las específicas de los puestos de trabajo para el personal, los contenidos, duración y metodologías de los eventos de capacitación se juzgan acorde con el concepto y la necesidad de competencias y, aunque con las deficiencias expuestas (baja frecuencia, solo durante el curso, etc.) a lo largo del trabajo, se pretende medir su apropiación.

El terreno sobre este particular es fértil, ya que la generalidad de las empresas viene adelantando procesos de gestión por competencias, conoce del tema y se perciben recursos y apoyo gerencial para llevarlos a buen término, restando solamente efectuar pequeños ajustes a la capacitación para aprovechar el sistema de gestión por competencias macro de la empresa.

Basados en lo hasta aquí planteado, puede afirmarse que algunos elementos de la gestión del conocimiento están presentes en la empresa o, por lo menos, se dan las condiciones para asignar y usar recursos bajo tal perspectiva, con particular énfasis en los procesos de capacitación. Una propuesta en tal sentido presenta más adelante este trabajo de investigación.

**3.1.4 Matriz DOFA.** Como resultado del diagnóstico y análisis realizados, se presenta a continuación la matriz DOFA relativa a los procesos de capacitación de las empresas objeto de estudio, misma que servirá de base para la construcción de la propuesta de mejoramiento:

**Tabla 7.** Matriz DOFA procesos de capacitación

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso y participación gerencial</li> <li>2. Ambiente favorable al aprendizaje.</li> <li>3. Alineación de los procesos de capacitación con las estrategias organizacionales.</li> <li>4. Alto nivel de satisfacción de los usuarios.</li> <li>5. Evaluación de los eventos de capacitación y existencia de indicadores para hacerlo.</li> <li>6. Existencia de indicadores de capital humano para lo que se refiere a la gestión o el proceso (lo que se hace).</li> <li>7. El avance y enfoque de las empresas estudiadas en materia de competencias laborales y organizacionales.</li> <li>8. Enfoque de formación por competencias.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja presencia de instrucción individualizada y procesos de autoaprendizaje.</li> <li>2. Los procesos de capacitación no se enfocan a los resultados ni se progresa al ritmo de cada alumno.</li> <li>3. Bajo nivel de utilización del talento humano interno.</li> <li>4. Poco personal con formación pedagógica o en docencia.</li> <li>5. Existencia de barreras para acceder a la capacitación o para aplicar lo aprendido mediante ésta.</li> <li>6. Escasa evaluación de las competencias adquiridas mediante la capacitación y de la aplicación de lo aprendido.</li> <li>7. Carencia de medición e indicadores de impacto de la capacitación.</li> <li>8. No se realiza macroevaluación del proceso de capacitación.</li> <li>9. Baja utilización de los sistemas y tecnologías informáticas para efectos de los procesos de capacitación, el empaquetamiento y la difusión del conocimiento.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo y participación de personas y entidades externas expertas en temas de capacitación.</li> <li>2. Benchmarking</li> <li>3. Encontrarse las empresas en procesos de calidad bajo normas ISO 2000.</li> <li>4. Modelos de medición existentes en el mercado.</li> <li>5. Capacidad tecnológica de la empresa que puede ser utilizada para efectos de capacitación.</li> <li>6. Uso de la tecnología informática existente en el medio.</li> <li>7. La percepción gerencial de la capacitación como un factor clave de competitividad y herramienta estratégica de la empresa.</li> <li>8. Personal de la organización con conocimiento experto o con formación pedagógica.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento, resistencia o no aceptación por parte de amplios círculos en la empresa del tema del capital intelectual.</li> <li>2. Cultura empresarial que no tiene credibilidad en procesos de capacitación bajo modalidad virtual.</li> <li>3. Impacto de la recesión económica que vive el país.</li> </ol>

#### **4. PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Es importante resaltar que la propuesta presentada a continuación no se ocupa de las metodologías de la capacitación, puesto que las mismas constituyen una forma de hacer que, en sí mismas, no son buenas ni malas, sino que su pertinencia y efectividad se juzgarán acorde con el ambiente y los estilos de aprendizaje, así como con relación a los objetivos específicos que se pretenda lograr en cada acción de formación y los recursos de los que se dispone para llevarla a cabo.

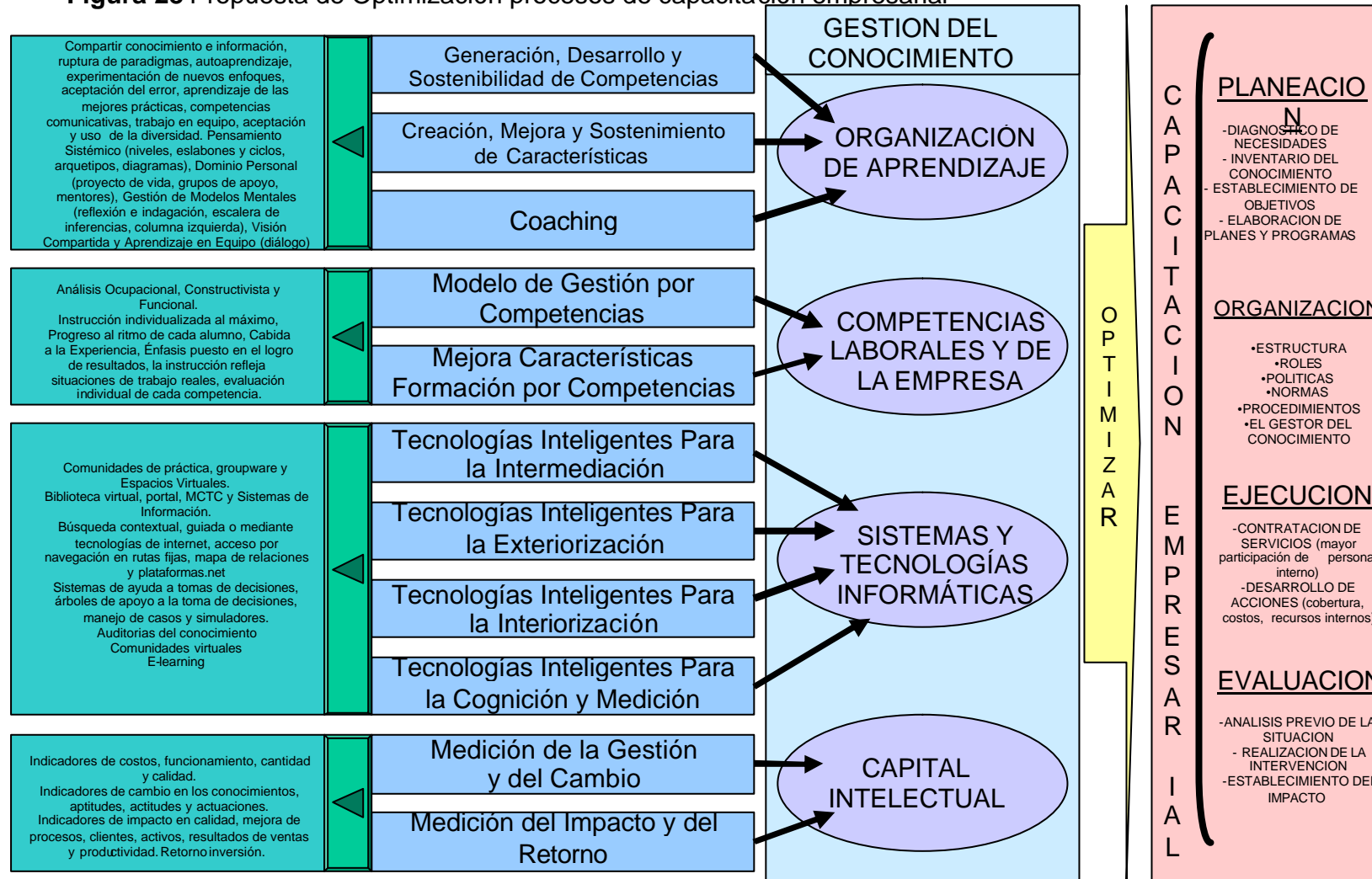
De lo que se trata aquí es de una mirada macro al proceso de capacitación desde la perspectiva de su administración, no de las metodologías para adelantar los eventos puntuales, aunque existen aspectos del trabajo que llaman la atención sobre este asunto al requerir el uso de las tecnologías informáticas en el sentido de contar con otras alternativas metodológicas que se sumen a las tradicionales, pero sin afirmar que son las únicas o siempre convenientes, pues esto dependerá de cada caso en particular. Por otro lado, la propuesta es reiterativa en vincular la capacitación con las competencias laborales y organizacionales implicando un aprendizaje orientado a la acción, personalizado, al ritmo de cada alumno, entre otros aspectos, que necesariamente requieren ajustes o cambios de tipo metodológico frente a lo actual.

Adicionalmente, al contemplar el capital intelectual se da relevancia al tema del seguimiento y evaluación del proceso de capacitación, trascendiendo la evaluación tradicional del evento, al abordar los costos del proceso, la medición de la gestión realizada, el alcance de los resultados y el impacto producido, por lo que desde el diseño del curso se cuenta con otra perspectiva y herramientas para determinar su contribución, tanto por acción como desde el proceso ya globalmente considerado.

Finalmente, lo planteado en torno a las organizaciones de aprendizaje ubica la capacitación en un ambiente de aprendizaje y sugiere acciones concretas en términos prácticos para crear la cultura propicia a partir de ciertas características y competencias básicas, dando espacio para otras formas de aprender (que en parte representan un tema metodológico) como el autoaprendizaje, las pasantías o rotaciones de personal, el trabajo en equipo, etc., todo ello con la ayuda de técnicas como el coaching que ayuden a remover las barreras para el aprendizaje.

En consecuencia, si bien la propuesta no llega hasta el desglose operativo de los aspectos metodológicos de la capacitación, si establece parámetros o lineamientos para que sobre éstos se efectúen cambios, ajustes e incluso innovaciones al interior de las empresas objeto de la investigación. La figura 28, que se explicará detalladamente en este capítulo, muestra la propuesta de optimización de los procesos de capacitación a partir de la gestión del conocimiento organizacional:

**Figura 28** Propuesta de Optimización procesos de capacitación empresarial



Fuente: NARANJO, Crithian. 2.003.

## 4.1 CARACTERISTICAS

La propuesta contenida en este estudio surge de la convicción profunda del investigador acerca de los beneficios de administrar el proceso de capacitación con base en los postulados y herramientas de la gestión del conocimiento, dado que desde su experiencia personal de más de una década como educador y gerente del área de personal en diversas empresas pudo identificar las falencias del citado proceso cuando no se visualiza desde el conocimiento productivo que contribuya a la competitividad, el ambiente de aprendizaje, la realidad de una sociedad de la información y la rendición de cuentas en términos de medir su gestión, resultados e impacto.

De hecho, el diagnóstico efectuado en las empresas permite ver como frente a la capacitación en lo relativo al capital intelectual hay bastantes deficiencias, el uso de las tecnologías informáticas es bajo, quedan cosas por hacer en términos de organizaciones de aprendizaje y puede mejorarse la relación con las competencias del personal y de la organización.

Una primera característica de la propuesta radica en la visión global o macro del proceso de capacitación, en aras a optimizar su administración, por lo que no constituye un modelo operativo al detalle, sino que plantea unos lineamientos y conceptos, con algunas herramientas prácticas para repensar y ajustar la gestión del mencionado proceso.

Una segunda característica se encuentra en el punto de partida para analizar y mejorar el proceso de capacitación: la gestión del conocimiento, desglosada en cuatro componentes que se complementan y dan sentido a una gestión integral y productiva de la capacitación: las organizaciones de aprendizaje, las tecnologías y sistemas informáticos, las competencias laborales y organizacionales y el capital intelectual.

Una tercer característica es su estructura sistémica, dado que reúne una serie de elementos (ya mencionados) que deben entenderse como parte de un todo, dependiendo el resultado final de la consistencia, el equilibrio, la correspondencia y el éxito al intervenir en cada uno de ellos. En este sentido, la lógica llamaría la atención sobre la generación o el fortalecimiento de una cultura de aprendizaje, en donde se contribuya significativamente a la creación y desarrollo sostenido de las competencias esenciales y distintivas que requiere la organización, apoyándose en el uso intensivo de las tecnologías y sistemas informáticos en la transferencia, almacenamiento y facilidad de acceso al conocimiento y bajo la permanente medición del proceso, los resultados y el impacto alcanzado, eje clave para el compromiso y apoyo directivo y demás intervinientes en el proceso que, en últimas, refuerza todo el ciclo brevemente descrito.

Una cuarta característica es la flexibilidad, puesto que es lo suficientemente amplia para adaptarse a las diferentes estrategias, objetivos o acciones a

desarrollar por parte de cada una de las empresas estudiadas, facilitando desde un enfoque básico, su adopción e implementación acorde con las condiciones y expectativas de cada organización, pudiendo incluso darse más énfasis o prioridad a determinados aspectos en ella contemplados.

Una quinta característica es la innovación porque ninguna de las empresas que conforman la población de esta investigación viene adelantando programas de gestión del conocimiento y tampoco ha diseñado o implementado un esquema de administración de sus procesos de capacitación con base en la gestión del conocimiento, en donde aspectos como el inventario del conocimiento, los costos del proceso, los indicadores de gestión y el retorno sobre la inversión en capacitación, para solo citar algunos, representan algo novedoso y útil para la organización.

## **4.2 ETAPAS**

En términos de las etapas o fases de la propuesta puede considerarse una doble lectura. En primer lugar, siguiendo el proceso administrativo de la capacitación en donde se cuenta con la planeación, la organización, la ejecución y la evaluación, tal como se consideraron en el diagnóstico efectuado y se abordan posteriormente en la referida propuesta.

A grandes rasgos, la planeación define necesidades, objetivos y determina planes y programas, brindando los aspectos sobre los cuales se determina la estructura, recursos, procedimientos y roles propios de la fase de organización, para que con base en lo planeado y la organización dispuesta se entre a realizar la capacitación, llevando a cabo la contratación de servicios y las acciones o eventos pertinentes, para finalmente evaluar si se logró lo planeado, si la organización resultó efectiva y si las acciones y eventos llenaron las expectativas, produjeron aprendizaje y si éste se utiliza en la práctica, valorando su impacto.

En segundo lugar, siguiendo los diversos componentes de la gestión del conocimiento, comenzando por las organizaciones de aprendizaje, continuando con las competencias organizacionales y laborales, siguiendo con la utilización de las tecnologías y sistemas informáticos y culminando con el capital intelectual, teniendo en cuenta que cualquiera de ellos puede intervenir en varias de las fases administrativas descritas. Así, a título de ejemplo, el tema de las competencias laborales determina necesidades de capacitación, pero afecta también el diseño y desarrollo de las acciones de formación, así como los recursos o medios que se aplicarán y la forma, periodicidad y contenido de la evaluación.

Desde la perspectiva de esta propuesta lo básico y primero debe girar en torno a la creación o fortalecimiento de una cultura de aprendizaje que permita incorporar a los procesos de capacitación diversas alternativas, dando cabida en él a la determinación y perfeccionamiento de las competencias necesarias, procediendo

luego con estos dos referentes a establecer la frecuencia, forma, cantidad y conveniencia o no del uso de los sistemas y tecnologías informáticos para el aprendizaje, para que contando con estos tres componentes se entre a valorar el capital intelectual generado por la capacitación en términos de la gestión del proceso, sus resultados e impacto.

Señaladas sus etapas y las características, se procede a desarrollar la propuesta, anotando que en aras al orden y la facilidad de comprensión de la misma, se abordarán las variables e indicadores tal como se plantearon en el proyecto al desarrollar los objetivos de la investigación, lo que permitirá recorrer integralmente el proceso de capacitación.

### **4.3 LA PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN.**

**4.3.1 Identificación de necesidades.** Sea lo primero decir que se puede incluir el uso de la tecnología informática para la recolección y procesamiento de la información, lo cual redundará en ahorros de papelería y tiempo, además de incrementar las facilidades de cobertura y consulta.

Los aspectos a tener en cuenta para detectar y valorar necesidades de capacitación, son los siguientes:

Contenido del cargo y perfil, ligado además al análisis hombre/cargo; la evaluación del desempeño; las expectativas del personal; los planes, estrategias y competencias de la organización; las quejas y reclamos; los daños en materiales y equipos; los reprocesos, defectuosos y devoluciones; la implementación de nuevos procesos, sistemas, productos o servicios y los movimientos del personal.

Este diagnóstico debe ser dinámico y contar con la participación de los usuarios del proceso, los posibles beneficiarios, el área o personas responsables en la organización y la gerencia de la empresa, en éste último caso para validar y definir directrices para la acción en un momento dado específico.

**4.3.2 El inventario del conocimiento.** Las empresas poseen inventarios de materias primas, de activos fijos y otros bienes que son de su interés, pero curiosamente, no poseen un inventario de un recurso tan clave como el conocimiento. Se recomienda elaborar el inventario del conocimiento, como herramienta valiosa para la toma de decisiones, como complemento para el diagnóstico de necesidades de capacitación y como instrumento para la optimización de los recursos humanos de la organización. La principal fuente de ventaja competitiva de una empresa es el Stock de conocimiento que posee, ya que en materia de competencias distintivas la tendencia apunta ya no tanto a poseer unos activos, sino a la capacidad de saber utilizarlos de manera óptima y diferenciada, sin embargo, tal conocimiento no se encuentra inventariado.

Se trata entonces, de la identificación de los conocimientos que se poseen y la evaluación preliminar de las características competitivas de éstos.

Los propósitos del inventario son, primero, elegir la cartera conocimientos clave de la organización, determinando sobre qué conocimientos se va a apoyar la



empresa para ofrecer un servicio competitivo, orientando las decisiones en materia de inversión, investigación y formación, y segundo, la utilización de la cartera de conocimientos para la creación de nuevos activos, especialmente referidos a productos, servicios y procesos, respondiendo cuestiones tales como, existiendo un producto o servicio, ¿existen los conocimientos necesarios para proveerlo? ¿qué conocimientos faltan y dónde pueden obtenerse?, o como, existiendo un conjunto de conocimientos, ¿qué productos o servicios pueden generarse a partir de ellos? Y, finalmente, dado un conjunto de productos, servicios y conocimientos, ¿cómo deben evolucionar ambos para que la empresa se mantenga competitiva?. Sin lugar a dudas, un esquema así fortalece el componente estratégico y para la competitividad de los procesos de capacitación, en un marco prospectivo, sistémico y complejo que va más allá de lo simplemente operativo de los cursos, en que a veces se incurre.

El inventario del conocimiento se centra en el conocimiento operativo más que en el reflexivo, pero precisamente por ello es factible y resulta útil, pues el conocimiento reflexivo permanece en el cerebro de las personas, es difícilmente clasificable y escasamente medible.

La metodología para elaborar el inventario puede expresarse de la siguiente manera:

- a) **Registrar los conocimientos que se descubren:** para cada conocimiento se puede crear una descripción o representación sencilla:

CONOCIMIENTO NUMERO...	
☞ Operación	
☞ Objeto	
☞ Condiciones	
☞ Bondad	

En la operación se indica una única palabra o verbo que identifica el tipo de transformación que corresponde al problema operativo (diseñar, calcular, instalar, medir, usar, etc.).

En el objeto se indica el objeto que sufre la acción determinada por el verbo (red, programa, motor, máquina, etc.).

Las condiciones son calificativos del objeto que enmarcan y lo complementan (frecuencia, velocidad, potencia, etc.).

La bondad del conocimiento describe las tolerancias, precisión o la calidad con que puede realizarse la operación. Cabe aquí el margen de error. Es complementario de las condiciones y no siempre requiere llenarse.

- b) **Análisis de actividades y productos/servicios:** se trata de un proceso por de arriba abajo o por desagregaciones sucesivas, que implica la enumeración de los productos o servicios que la empresa ofrece, o las actividades que

realiza. Se procede a descomponer cada producto o servicio en componentes funcionales (funciones del producto o servicio) y estructurales (las partes que lo componen) y se aplica la ecuación  $\text{Componentes} + \text{Conocimientos} = \text{Funcionalidad}$ . Se repite el proceso para todos los productos componentes estructurales del producto original, culminándose cuando la descomposición da lugar a conocimientos demasiado desagregados.

- c) **Análisis de procesos:** los componentes aquí son las actividades elementales de cada proceso, por lo que se facilita el análisis y la descomposición.
- d) **Análisis de representaciones simbólicas:** puede tratarse igual que los productos. Hay que considerar como ítem los libros y publicaciones, memorias, informes técnicos, documentos técnicos varios, programas de ordenador, cuadernos de laboratorio, etc.
- e) **Depuración y validación:** hasta aquí se tiene una lista de conocimientos dispersos, de varias fuentes y autores, por lo que ha de validarse la lista (comprobar su coherencia interna) y depurar los contenidos individuales mediante una revisión crítica por parte de un grupo de personas parecidos a quienes van a tomar las decisiones o usar los resultados, o el grupo mismo que tendrá que hacerlo.
- f) **Reorganización:** como la lista original viene confeccionada según el lugar de origen del conocimiento, se reorganiza de acuerdo con las tecnologías y habilidades que implique.
- g) **Diagnóstico de Competencias Esenciales:** es un resumen con propósitos de difusión y comunicación, a partir del criterio de agrupación basado en la comunalidad de propósito.

A pesar de su complejidad, en lo que respecta al conocimiento perceptual o reflexivo, se puede recoger en forma de “casos” todas aquellas situaciones que se quieren archivar en la memoria de la empresa. Los casos incluyen un registro de las acciones tomadas y los resultados obtenidos. Los casos se archivan en ficheros case-based, capaces de recuperar un caso basándose en criterios de similitud. Se provee una interfaz con el usuario en un lenguaje similar al lenguaje natural, capaz de interpretar las solicitudes, de tal forma que el usuario se exprese como lo hace cotidianamente y sea el ordenador el que formalice la descripción y lleve a cabo la recuperación y presentación de la información.

Este esquema permite crear una base de datos de experiencias, accesibles fácilmente a todo el personal y de particular interés para su uso en procesos de capacitación.

**4.3.3 Establecimiento de objetivos.** Los objetivos de los procesos de capacitación deben enmarcarse dentro de los siguientes parámetros:

- Relación con las competencias organizacionales y laborales, así como con las estrategias de la organización.
- Redactarse de tal forma que sea posible la medición de su logro.

- Presentar coherencia entre sí, de tal forma que los generales de los planes de capacitación sean consistentes con los específicos de los programas o eventos de formación.
- Responder a una necesidad o a una opción de mejoramiento.
- Basarse para su definición en criterios como los de pertinencia, utilidad y viabilidad.
- Contemplar no solo la dimensión de la transmisión del aprendizaje, sino la utilización práctica en el trabajo de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos o desarrollados.

**4.3.4 Elaboración de planes y programas.** La recomendación aquí es la de evitar la tentación simplista de realizar muchas acciones puntuales de capacitación que no respondan más que a modas o deseos pasajeros que no hayan sido validados a profundidad mediante un diagnóstico altamente participativo. Los planes y programas entonces deberán elaborarse acorde con las necesidades de capacitación y el inventario del conocimiento organizacional, cuidando de integrar objetivos, contenidos y metodologías, adecuando éstas a los usuarios, los recursos de la organización y a la contribución esperada del proceso al negocio.

Desde el diseño mismo de los planes y programas debe considerarse el uso de tecnologías informáticas, tanto para elaboración, almacenamiento y difusión del material, así como alternativa pedagógica mediante componentes virtuales de los cursos; sobre el particular se ahondará luego. También hay que establecer los esquemas de evaluación y efectuar las mediciones previas que permitirán luego informar sobre la contribución del proceso de capacitación a la generación de valor agregado. La evaluación del proceso empieza entonces desde el diseño del mismo.

#### **4.4 LA ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN**

Sobre este punto hay que decir que las organizaciones cuentan con un área y personal encargado de gestionar el proceso de capacitación, con funciones, responsabilidades, políticas, normas y procedimientos claramente definidos y revisados periódicamente.

El aporte del presente trabajo en esta fase del proceso se centra en el perfil de las personas que lideran el proceso y en el llamado a generar formalmente dentro de la organización una vinculación más activa de los jefes como personas que fomentan el aprendizaje, participan en el diseño de los planes, programas y eventos, son beneficiarios a la larga de los resultados favorables obtenidos con la capacitación y resultan claves para definir criterios para la medición del impacto y el retorno de los procesos de capacitación. El camino para lograr este esquema puede ser a través de una estructura formal que asigne funciones y responsabilidades a los jefes, o mediante la generación de alianzas, convenios o acuerdos entre los jefes y el área o personas que administran dentro de la estructura de la empresa el tema de capacitación.

**4.4.1 El perfil: administrador del conocimiento.** Las personas que lideren los procesos de capacitación deben reunir determinadas características, condiciones o rasgos que les permitan gestionar el conocimiento y el aprendizaje

organizacional de manera más efectiva. Se propone a continuación un perfil bajo el entendido de alcanzarlo en el futuro cercano, bien mediante la selección de personal o con base en planes de desarrollo del mismo:

- Emprendedor, con iniciativa y que le entusiasmen los retos, la idea de crear algo.
- Visionario, capaz de traducir la visión organizacional en acciones concretas.
- Curioso y reflexivo, pues debe pensar en nuevas formas de hacer las cosas y hallar la manera de obtener resultados visibles.
- Consultor, para escuchar y extraer de los otros, tornando lo obtenido en conocimiento organizacional.
- Agente de cambio, pues su labor modifica o exige ajustes de las personas, los procesos y de la cultura organizacional misma.
- Técnico, capaz de comprender las tecnologías que pueden apoyar la gestión del conocimiento, determinando qué cualidades debe poseer, qué oportunidades ofrece, cuáles adoptar y comprender la complejidad de su implementación, como la forma de utilización.
- Facilitador o animador de procesos, que cree ambientes para la conversación y el intercambio, comunidades de interés y de práctica, fomente el trabajo en equipo y fortalezca las relaciones interpersonales.

El gestor del conocimiento debe poseer las competencias necesarias que le permitan trabajar en las tres vías para que el conocimiento se comparta, la primera haciendo visible el conocimiento (mapa – directorio – comunidades de conocedores), la segunda comprendiendo la cultura corporativa, pues es bien difícil cambiar la forma de comportarse de una organización, y en tercer lugar, gastando dinero para conectar a la gente, dejándoles que se auto organicen.

En nuestro concepto, la carencia de algunos caracteres del perfil explica porqué el uso de tecnologías informáticas es tan bajo y la medición deja mucho que desear.

Como se verá más adelante, se aconseja ampliar la base de apoyo interna para efectos de capacitación, con personal de la organización formado en aspectos de la enseñanza – aprendizaje, lo que significaría contar con una estructura más fuerte y con mayor capacidad de aprovechamiento del recurso interno.

#### **4.5 LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN**

El desarrollo de los procesos de capacitación no debe limitarse a lo operativo de responder ante ciertos requerimientos, a veces de forma reactiva, programar unos eventos, evaluar contenidos, docentes y metodología, y presentar cuentas en el marco de la actividad desplegada, más no de los resultados ligados al negocio. No nos anima entonces ahondar en la logística de los cursos, sino en que la capacitación que se lleve a cabo responda a las necesidades y oportunidades, haciendo real lo planeado, logrando la mayor cobertura posible, racionalizando costos de operación, implicando personal y recursos internos en proporción más elevada que la actual y logrando al contratar con terceros que se presente una real transferencia de conocimiento, todo ello en medio de un ambiente de aprendizaje propicio y apuntando a resultados concretos que se validarán mediante indicadores.

Para Incrementar la cobertura se recomienda acudir a los medios tecnológicos, que presentan mayor flexibilidad y pueden manejarse de manera asincrónica y sin requerir gran espacio físico, diversificar las técnicas de aprendizaje usando esquemas como el coaching y el mentoring e insistir en el aprender haciendo durante el trabajo cotidiano, recurrir a experiencias de formación mediante rotaciones del personal y pasantías, pero bajo la asesoría formal del área pertinente en la organización.

Los costos pueden racionalizarse al implementar tecnologías informáticas, al utilizar en mayor medida recursos internos para realizar los eventos, generando alianzas con proveedores educativos y efectuando una medición más completa y periódica que facilite información para la toma de decisiones y las acciones a adelantar para tal fin.

Para implicar mayor personal interno es necesario conocer a profundidad las competencias del personal y quien posee un conocimiento específico dentro del inventario elaborado o que represente una opción para solucionar o mejorar en términos de competencias de la empresa o laborales. Identificadas las personas, seguramente se requerirá de una formación en áreas como el aprendizaje organizacional, tecnologías informáticas y todo lo necesario para habilitarlas en la parte de transmisión de conocimientos, habilidades o actitudes. Habrá de establecerse un sistema de retribución e incentivos para que cumplan con esta labor, pues no se trata de “exprimir”, sino de optimizar recursos. De todas formas, si se compara con el valor a pagar externamente, suele en la mayoría de los casos ser menor. El personal utilizado deberá estar actualizando permanentemente en su campo de especialidad y en lo pedagógico. Un último aspecto radica en abrir el espacio en la cultura de la organización para que se acepte, valore y aproveche este recurso, pues se tiende a menospreciar lo interno, no darle mucha importancia y asumir pocos compromisos.

**4.5.1 La contratación de servicios.** Por lo dicho, debe recurrir más al talento que posee la organización, cuidando de no generar cargas salariales o prestacionales. Con los recursos externos hay que actuar con base en alianzas estratégicas que garanticen un servicio de calidad, costos preferenciales, intercambios y transferencia efectiva del conocimiento, de tal suerte que la organización sea cada vez menos dependiente.

**4.5.2 Desarrollo de acciones de capacitación.** Las empresas pueden utilizar personal interno para que a título de monitorias o coordinaciones realicen la supervisión y el monitoreo de los eventos de formación, siendo ésta una experiencia formativa.

La parte logística deberá definirse desde la fase de planeación, de tal suerte que sea básicamente llevar a cabo un proceso tipo check list, evitando improvisaciones y minimizando contingencias.

En este aspecto también puede implementarse el componente tecnológico y monitorear los cursos usando medios electrónicos. Los formatos de asistencia, reportes durante el evento y de evaluación bien pueden adaptarse a dichos medios, facilitando su almacenamiento, procesamiento, análisis y ajustes o correcciones que lleguen a considerarse pertinentes.

En torno al control, para evitar ser repetitivos, los comentarios se incluyen dentro de la variable evaluación.

#### 4.6 LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN

Para controlar apropiadamente los procesos de capacitación es imprescindible efectuar mediciones tanto del proceso mismo, como del impacto, bajo un esquema que permita no solamente mostrar lo que se hace, sino también lo que se logra, proporcionando indicadores que permitan confrontar el esfuerzo de la organización y la destinación de recursos con los resultados y el retorno obtenidos, lo que requiere entonces de un sistema de indicadores que, más allá de valorar e informar sobre lo tangible, lleve a cifras “ lo intangible”.

Han sido de gran aporte para la confección de la propuesta en este punto, además de los textos consultados para la construcción del marco teórico, los conceptos, estudios y recomendaciones del Instituto Syratoga, los planteamientos de Jack Fitz-enz, el material de trabajo de Alejandro Larreamendy Joerns, consultor sobre la materia y las recomendaciones de expertos y personal vinculado a las áreas de capacitación empresarial.

Antes que nada, se propone llevar a cabo la siguiente metodología, como una secuencia de pasos que permite clarificar el papel de la capacitación, facilitando su evaluación:

- a) **Analice la situación:** estudie el problema, necesidad o la oportunidad de la empresa buscando su fuente y los factores y fuerzas que lo impulsan.

Analice y decida si la capacitación podría contribuir o no a la resolución del problema, la satisfacción de la necesidad o la explotación de la oportunidad.

- b) **Efectúe la Intervención:** si se considera que la capacitación es parte de la solución, diseñela y asegúrese que esté visiblemente relacionada con el diagnóstico efectuado antes, de haber recopilado información para comparar después de haber capacitado, y de realizar valuaciones para conocer el aprendizaje producido.

Controle la actuación en el trabajo después de la capacitación, identificando cualquier variable externa que también pueda haber afectado los resultados.

- c) **Establezca el Impacto:** cuando se tengan los datos sobre el cambio en la actuación por parte de los capacitados, mida los logros obtenidos, calculando el valor en términos económicos.

Para los anteriores efectos, puede aplicarse la tabla que se ofrece a continuación:

Necesidad Problema Oportunidad de Mejora	Descripción (Causas)	Indicadores	Valor Actual del Indicador (Previo a la Capacitación)	Meta de Mejora (Estado Deseado)	Costos	Capacitación Requerida

Esta información resultará importante para poder demostrar posteriormente la pertinencia y contribución de los procesos de capacitación de manera confiable y objetiva.

Se sugiere entonces, efectuar la medición del proceso de capacitación con base en tres grupos de indicadores: gestión (costos, funcionamiento, cantidad y calidad), cambio e impacto, que se desarrollarán en el apartado posterior referente al capital intelectual.

#### 4.7 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Con el fin de entrar más en detalle frente al aporte de la gestión del conocimiento a los procesos de capacitación, seguidamente se presentan, a partir de las variables utilizadas a lo largo de la investigación, los elementos susceptibles de incorporar para la gestión de dichos procesos:

**4.7.1 Organizaciones de aprendizaje.** Según se observó, el área directiva de todas las empresas estudiadas, que involucra tanto a los Gerentes como a los Jefes de Capacitación, asegura que dentro de la organización se promueve un ambiente de aprendizaje a través de la aceptación del error, la generación de confianza en el aprendizaje y el trabajo en equipo, como acciones principales.

A pesar de encontrarse que la empresa promueve un ambiente favorable al aprendizaje es importante dar algunas pautas para mejorar estas practicas y así generar un mejor entorno para el aprendizaje organizacional.

**4.7.1.1. La Cultura de Aprendizaje.** Andrew Mayo y Elizabeth Lank<sup>33</sup> sostienen que el poder potencial de una organización que aprende es totalmente dependiente de una cultura organizativa de apoyo. Cultura significa la forma como se hacen las cosas, la personalidad y el comportamiento de la organización. La cultura, además, es el producto de muchas influencias: historia, situación geográfica, héroes, mitos, etc., y es una colección de símbolos, valores y normas escritas y no escritas. Muchos cambios en las personas y las empresas fallan porque se subestima o desconoce el poder de las culturas.

<sup>33</sup>MAYO, Andrew y LANK, Elizabeth. Las organizaciones que aprenden (the power of learning). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 2000.

El aprendizaje está ocurriendo continuamente, pero con frecuencia de manera ineficaz, accidental y sin ser aplicada efectivamente para beneficio tanto del ser humano como de la organización, por lo que crear el ambiente de fomento y apoyo al mismo resulta fundamental.

Trabajar sobre la cultura de aprendizaje implica desafiar y modificar suposiciones básicas sobre la estructura, los puestos y las recompensas, pues debe estimularse la curiosidad, la confianza, el perdón y el compañerismo en lugar de la rigidez, la jerarquía y la burocracia, percibiéndose así el importante rol de los directivos para que se genere una cultura potenciadora que favorezca la experimentación, la responsabilidad y la iniciativa.

Lo que la propuesta aquí elaborada plantea es que trabajando en las características de las organizaciones de aprendizaje y las competencias que le son propias, se puede avanzar significativamente en la construcción de una cultura de aprendizaje, puesto que las estrategias y acciones que allí se definen e implementan permiten contar con buena parte, sino todos los elementos culturales requeridos, entre los que destacan:

- a) Contar con un “credo”, lo que nos lleva al terreno de los valores y creencias. El trabajo en torno al dominio personal, la gestión de los modelos mentales, el pensamiento sistémico y la visión compartida constituyen aspectos que edifican y solidifican este elemento en particular.
- b) El lenguaje, cómo habla la gente del aprendizaje. En este sentido, los espacios de diálogo, reflexión, indagación y compartir en equipo que más adelante se ilustran, representan un sustento fuerte.
- c) Los mensajes, expectativas y comportamientos de la alta dirección, esto es, qué dicen y hacen. A lo largo del estudio se ha sido reiterativo en el valor formador del ejemplo por parte de la gerencia y los jefes, de la actitud para compartir el conocimiento y la información, de la postura para el manejo del error, la creación de esquemas de trabajo y retribución por equipos, entre otros, que configuran refuerzos en este sentido.
- d) Compromiso con el tiempo y el dinero. De forma repetida se menciona en el presente trabajo la ineludible exigencia de contar con la disposición de las personas y el apoyo directivo en términos de tiempo, compromiso y recursos especialmente, sugiriendo algunas líneas de acción específicas y anotando que la gerencia se interesará en mayor medida si se le demuestran resultados, por lo que el tema relativo a la medición y los indicadores tiene relevancia e impacto.

Una vez efectuadas estas precisiones, se da paso al tratamiento de las competencias y características de la organización de aprendizaje, bajo el entendido de su conexión profunda y decisiva con la cultura de aprendizaje, haciendo notar que con cierta frecuencia se sugieren acciones concretas que las empresas pueden realizar, obviando que la propuesta se limite solamente a lo teórico.



**4.7.1.2. Las competencias de las organizaciones de aprendizaje.** Además de trabajar en las características de las organizaciones de aprendizaje, se hace necesario abordar de manera apropiada la creación y desarrollo de ciertas competencias clave para que se produzca el aprendizaje personal, puesto que las organizaciones aprenden a través de las personas. En este punto, se parte de las citadas por Peter Senge<sup>34</sup>, recogiendo, además de las apreciaciones del investigador, algunas de las formulaciones por aquel efectuadas como pautas para la acción, anotando que en su libro la quinta disciplina (cita) se presentan en detalle las herramientas y procedimientos a seguir, así que para quien desee mayor información sugerimos su detallada consulta:

- **Pensamiento Sistémico**

Identificar, analizar y comprender la interrelación entre diversos elementos que forman parte de un proceso común resulta determinante en el campo organizacional. Los diagramas de ciclo causal, los arquetipos y los modelos informáticos constituyen herramientas prácticas susceptibles de ser utilizadas en procesos formativos para fortalecer esta competencia.

Sea lo primero anotar que, por su propia naturaleza, el pensamiento sistémico implica interdependencia y la necesidad de colaboración, por lo que debe trabajarse en equipo, entre otras cosas para poder contar con diversas perspectivas y estilos de aprendizaje, aspectos siempre útiles cuando asuntos complejos van a tratarse, haciendo notar que el tránsito del pensamiento lineal (ver las cosas como estructuras) al pensamiento sistémico (verlas como procesos) ciertamente dista mucho de ser simple.

Algunas opciones prácticas sobre el particular, son:

- a) contar con una visión sistémica por niveles, donde el primero sea describir y analizar los acontecimientos, a continuación identificar pautas de conducta del sistema a través del tiempo (tendencias y variables clave), posteriormente establecer una estructura sistémica (establecer relaciones causales y de influencia recíproca), para finalmente ocuparse de los modelos mentales (cambios en las motivaciones y premisas de las personas, generalmente tácitos) que, en definitiva, a manera de creencias o paradigmas, pueden frenar la acción aún a pesar se los tres ante riores pasos.
- b) Comience por citar el problema (el problema es...), cuidando que se trate de un problema importante, crónico, de alcance limitado para poderse enfocar, cuya historia sea conocida y fácil de describir de manera precisa, de ser posible que ya se haya abordado con éxito y por ningún motivo haga acusaciones. Luego proceda a contar la historia que subyace al problema, yendo más allá de lo planteado inicialmente, al punto de construir modelos elaborando una teoría o hipótesis que tenga sentido, guarde coherencia lógica y permita explicar porqué el sistema genera problemas, cuidando de analizar lo que se cuenta, en especial desde lo personal: ¿cómo contribuimos nosotros (por medio de

<sup>34</sup>SENGE, Peter. Con: ROSS, Richard B., SMITH, Bryan J., ROBERTS, Charlotte y KLEINER, Art. La quinta disciplina en la práctica. Barcelona:

nuestro pensamiento, procesos, prácticas y procedimientos) a crear las circunstancias (buenas o malas) que hoy enfrentamos?. Una vez hecho esto, debe darse paso a una deliberación sostenida, bien mediante la confección de una lista que establezca supuestos, límites, perspectivas y prepare el terreno para escoger algunos factores o elementos clave como variables, o bien dibujando una figura que represente su punto de vista, donde los diagramas de pautas de conducta (con el tiempo en el eje X, el factor clave en el eje Y, trazando una línea a su gusto que describa el comportamiento) suelen ser de gran utilidad, aún cuando las cifras no sean exactas, porque al menos muestran su enfoque del problema.

A través del estudio de caso, por ejemplo, es factible desarrollar en un evento de capacitación este esquema, teniendo cuidado que el caso sea real y de cada empresa en particular.

#### - **Dominio Personal**

Si bien no se puede aumentar el dominio personal de otro ser humano, si es viable crear condiciones que estimulen y respalden a las personas que quieran aumentarlo, partiendo de la concepción según la cual el aprendizaje no será duradero ni efectivo cuando no se cuenta con la motivación, la curiosidad y el compromiso personal. Resulta necesario ligar la capacitación con la visión personal y, alinear ésta, con la visión organizacional, eliminando barreras y brindando facilidades, e incluso apoyo, para la definición de un proyecto personal trascendente en el que el aprendizaje tenga cabida.

En líneas generales, esta competencia supone que las personas van a trabajar con entusiasmo, pasión y genuino deseo de alcanzar la visión organizacional, demandando a cambio un profundo respeto por las emociones, condiciones donde los seres humanos puedan crear aquello que les interesa, lo que exige inversiones en tiempo, esfuerzo y dinero, abandono de los esquemas tradicionales y manipuladores de motivación que pudieren existir en la empresa, para dar paso a la confianza en las personas y su trascendencia, que les lleva a mejorar continuamente.

Los procesos de capacitación empresarial pueden aprovecharse para orientar y ayudar a las personas en la construcción de su proyecto estratégico de vida, no únicamente desde lo importante de las técnicas y herramientas que se le transfieran para el efecto, sino desde la toma de conciencia sobre el ser responsables de su propia vida en todas sus dimensiones y del potencial que cada cual posee para precisar y alcanzar sus sueños, sin mezquindad alguna, pero tampoco sin desconocer las dificultades y exigencias en el camino al éxito, todo ello vinculado a su trabajo, para encontrar sentido y razones de "ganancia" que induzcan a prepararse (aprender) continuamente y desempeñarse de manera competente.

El proyecto estratégico de vida puede contener los siguientes ítems:

- a) Misión y visión personales
- b) Filosofía personal (creencias, normas y valores)

- c) Análisis estratégico personal (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
- d) Definición de objetivos y metas en las diferentes dimensiones personales
- e) Establecimiento de estrategias personales
- f) Análisis de recursos y medios
- g) Plan de acción personal
- h) Seguimiento y ajuste

Sin embargo, no se trata solamente que las personas elaboren su plan de vida, sino del rol que debe jugar la empresa para contribuir a su ejecución, generando una relación gana – gana, lo que implica generar espacios, oportunidades y condiciones propicias para el desarrollo personal y profesional, dedicando tiempo, atención, inteligencia y repetidos cambios o, al menos flexibilizando acciones, estructuras y toma de decisiones, en lugar de la simple y peligrosa expectativa no satisfecha luego de crear el mencionado plan.

El proceso de capacitación de la empresa deberá entonces repensarse para contribuir a los procesos de aprendizaje de las personas que siguen sus visiones personales y no exclusivamente atendiendo a lo necesario o dispuesto desde la organización. También podría servir de contacto o mediador para esclarecer las dudas y dilemas que surjan entre la visión personal y la de la empresa o, en general, frente a la cultura de la compañía, seguramente de manera bastante discreta o confidencial en sus comienzos, reduciendo así tensiones, conflictos y, porqué no, rotación de personal.

Las organizaciones también pueden realizar reuniones en donde entre compañeros se estimulen, apoyen y compartan en torno a la visión personal y de la empresa, o utilizando mentores o grupos de referencia, si es del caso.

#### - **Gestión de Modelos Mentales**

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las organizaciones y todos los aspectos y situaciones del mundo que nos rodea. Nuestras creencias condicionan nuestros actos, pero como los “mapas mentales” cognoscitivos suelen ser tácitos y por debajo del nivel de la conciencia, rara vez nos percatamos de ellos y, en consecuencia, no los verificamos ni evaluamos. Se trata entonces de hacer emerger dichos modelos mentales, explorarlos y hablar de ellos sin defensas, examinando como influyen en nuestras vidas y encontrando maneras de modificarlos al crear nuevos modelos mentales que sirvan como patrones de comportamiento.

Sobre el particular, la reflexión y la indagación resultan determinantes. La reflexión implica disminuir el ritmo de nuestros procesos mentales para ser más conscientes de la formación de los mismos, mientras que la indagación se preocupa por entablar conversaciones donde compartimos abiertamente nuestros puntos de vista y procuramos conocer las premisas de los demás. Urge entonces que los procesos de capacitación dejen de privilegiar la técnica o la transferencia de conocimientos sin tamizar, para darle paso a la reflexión y la indagación, no solo de lo que llega desde el entorno o los demás, sino desde el interior de quienes

están en un momento de aprendizaje. El coaching o el mentoring, así como sesiones de grupo pueden ser útiles para abordar estos aspectos.

Entre las técnicas que pueden utilizarse para fomentar el aprendizaje en este sentido, se encuentra la escalera de inferencias, que muestra como llegamos a conclusiones apresuradas sin pensamientos intermedios, como si se escalara por una escalera mental, a título de metáfora. Una vez construida la escalera, se comparte con los otros y se permite la retroalimentación.

Otra técnica bastante utilizada es la columna izquierda, en donde se selecciona un problema y en hojas de papel se trazan dos columnas, usando la derecha para describir lo que se dice y, posteriormente, la izquierda para escribir lo que se piensa o siente, pero no se dice. Pasado un tiempo se revisa lo escrito, reflexionando, entre otras cosas, sobre las intenciones personales, los supuestos, las causas de la inhibición, las consecuencias de ello, pasando después a entablar conversación con la persona o personas involucradas en el problema, compartiendo ambos, mientras que para cotejar el asunto con la realidad puede mostrar el caso a un tercero. No requiere mostrar todo, sino que puede hacerse parcialmente, si se considera más prudente o conveniente.

En ayuda de estas técnicas existen protocolos para la reflexión (mejoramiento del alegato en términos de exponer sus procesos mentales y someter sus conclusiones y supuestos al juicio de los demás), protocolos para mejorar la indagación (pidiendo a otros que expongan sus procesos mentales y comparándolos con las premisas propias), protocolos para enfrentar un punto de vista con el cual dicente y para momentos de atasco. Tales herramientas sugieren elementos específicos para el hacer y el decir que son de alta aplicabilidad.

#### - **Visión Compartida**

Definir el norte de la organización ligado a un horizonte de tiempo, estableciendo dónde o cómo desea verse la misma una vez transcurrido el plazo pertinente es lo que llamamos comúnmente la visión, pero se trata en este caso de la creación de un rumbo que vincule a la gente y la impulse a cumplir con sus aspiraciones más hondas, lo que representa un desafío mayor: lograr un propósito común, percibir un significado valioso por la colectividad, alinear personas con la ruta de navegación y servir de inspiración para todos. Este sentido compartido requiere de una alta dosis de participación, escucha y libertad de expresión.

En la creación de una visión compartida suelen identificarse cinco etapas: la imposición, la venta, la verificación, la consulta y la creación compartida, tomando como parámetros para la última de ellas el comenzar por la visión personal, tratar a todos como iguales, buscar el alineamiento, no el consentimiento, desalentar entre los equipos la interdependencia y la diversidad, evitar el muestreo, dejar que cada cual hable por sí mismo, alentar la reverencia por las visiones ajenas, procurar utilizar una "visión provisoria" para ganar ímpetu y concentrarse en el diálogo, no sólo en la expresión de una visión.

Es factible que la organización requiera hacer el tránsito por las diversas etapas mencionadas, en su orden, mientras se va madurando al personal, se modifican actitudes y se establecen las condiciones necesarias para la creación compartida,

siendo el papel de la capacitación brindar las experiencias, conocimientos y habilidades que permitan ir avanzando a buen ritmo y con paso seguro.

El enlace aquí con el dominio personal y el pensamiento sistémico resulta evidente, así como con el trabajo en equipo que se explorará más adelante, por lo que los aportes realizados allí serán útiles al momento de trabajar esta competencia en particular.

#### - **Aprendizaje en Equipo**

El aprendizaje en equipo no consiste en una disciplina para afinar las aptitudes individuales, ni siquiera las aptitudes en comunicación, se trata, en cambio, de construir alineamiento, entendido como “funcionar como una totalidad” y construirlo significa afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar sinérgicamente, con plena coordinación y sentido de unidad, porque los miembros del equipo se conocen a fondo.

La capacitación empresarial requiere persistir en la generación y desarrollo de competencias conversacionales, en particular el diálogo y la discusión experta, entendiendo por el primero una tesonera indagación colectiva de la experiencia cotidiana y nuestras creencias tácitas y, por la segunda, el desarrollo de un repertorio de técnicas para ver como encajan los componentes de una situación, logrando una comprensión más profunda de las fuerzas que actúan entre los miembros del equipo. Adicionalmente, al mirar los equipos como grupos de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado, deberán incluirse en los procesos de aprendizaje nuevos integrantes, tales como proveedores, clientes y socios, lo que desborda las fronteras tradicionales que, al menos para la capacitación, han imperado.

Las empresas han de lograr que su equipos posean una razón para hablar y aprender, una situación que cree ímpetu, la necesidad de resolver un problema, el deseo colectivo de crear algo nuevo, o el impulso de alentar nuevas relaciones. Contar con un moderador externo a los miembros del equipo capacitado en técnicas de reflexión e indagación, así como en mediación en los diálogos es siempre pertinente y productivo.

Cada equipo deberá fijar sus reglas de conversación, popularmente conocidas como reglas de juego, tales como tiempos de intervención, aporte de información, procedimiento y responsables para la toma de decisiones y el tratamiento de las infracciones, siendo esencial el perdón, puesto que los chivos expiatorios lesionan el aprendizaje, pero el error bien manejado al encontrar apoyo y comprensión, puede derivar en una experiencia de aprendizaje muy significativa, siempre que no se trate de simple paternalismo u oportunismo.

La organización, por su parte, debe comprender que no es posible forzar u obligar a dialogar, que a la voluntad hay que aunarle técnicas del diálogo para lograr que el equipo adquiera mayor conciencia y sensibilidad, que al dialogar no se piensa en lo que se hace, sino que se hace algo acerca de lo que se piensa, que el propósito del diálogo es indagar, no decidir, para no centrarlo en los resultados y que debe contemplar temas peligrosos en medio de un ámbito seguro para

explorarlos. Este entorno es imprescindible para que fluya el aprendizaje en el equipo.

Una sesión de diálogo tiene unos componentes básicos: la invitación, que da la opción para participar y deja entrever que las personas encontrarán una respuesta adecuada a sus resistencias y temores; la escucha generativa en donde se va más allá de las palabras, más allá de lo que sabe quien habla para saber quien es y se desarrollan silencios para estar alerta al sentido de las palabras; observar al observador, donde las personas en silencio observan sus pensamientos propios y ajenos, facilitando un cambio sin manipulación consciente, y la suspensión del juicio, al abstenerse de imponer los puntos de vista propios a los demás, si bien se expresan las ideas para reflexionar e indagar al respecto.

Si bien algunos de los elementos considerados a lo largo del presente estudio constituyen actividades o estrategias que la organización puede aplicar para fomentar el diálogo, es conveniente citar otras que puedan llevar a la práctica, como los ejercicios de escucha profunda (proyector y pantallas, vendas), la discusión experta, la pecera, las autopsias públicas y el silencio.

**4.7.1.3 Características de las organizaciones de aprendizaje.** Algunas de las características de las organizaciones de aprendizaje que se debe tener en cuenta y las cuales pretendemos reforzar son:

- **Actitud a compartir el conocimiento y la información.**

El esfuerzo por lograr romper el paradigma según el cual quien posee el conocimiento posee el poder, debe continuar siendo tarea prioritaria del área de gestión humana, pues no lograrlo significa que el conocimiento no fluye, carece de difusión y se genera dependencia de unos pocos, en detrimento del aprendizaje y el capital intelectual de la organización. Generar mecanismos de reconocimiento vía incentivos intrínsecos o extrínsecos puede resultar eficaz para efectos de esta ineludible tarea.

- **Disposición a la ruptura de paradigmas.**

Cultivar la diversidad y promover la creatividad como base de la innovación y el cambio aparece aquí como indispensable. La capacitación entonces debe alejarse de moldes tradicionales como los descritos en el marco teórico y vincularse a tendencias modernas, más pluralistas y abiertas, menos esquemáticas y lo suficientemente flexibles para responder al estilo de aprendizaje de cada usuario de los procesos de capacitación. En tal sentido, ya se ha hecho referencia a la bondad de las tecnologías informáticas, así como de la implementación de procesos de coaching.

- **Capacidad de autoaprendizaje.**

La capacitación debe ir más allá de entregarle a las personas unos contenidos, para ocuparse de enseñarles a aprender... lo primero genera cierta dependencia, mientras que lo segundo libera y potencia. Es curioso que las organizaciones entiendan la capacitación como un proceso "desligado" del puesto de trabajo, al punto que hay que retirar a las personas de éste, para que asistan a los cursos o

eventos en la casi totalidad de ocasiones. No es que esto no sea necesario, pero lo que se afirma aquí es que el quehacer diario tiene que convertirse en una experiencia de aprendizaje, y no solo en rutina. Si se mira con detenimiento, en el diario vivir de la labor, se recibe entrenamiento, se comparten instrucciones, se aportan guías y documentos que contienen conocimientos, se actúa en equipo, queda campo para la imaginación y el contacto con el cliente ofrece oportunidades de aprendizaje, todo ello con la particular valía de hacerse en el campo de la realidad práctica, donde realmente importa, y con el empleado como el eje principal del proceso... Habrá que establecer pautas para documentar lo que se hace y validar la asimilación, como en todo proceso de enseñanza aprendizaje.

Recopilar y premiar las iniciativas de los empleados en el trabajo, difundir y compartir aquellas que se implementan, crear espacios para la consulta, la lectura o la experimentación en el lugar de trabajo (bibliotecas, acceso dirigido a internet, apoyo a grupos de ensayo, ceder algún tiempo de la jornada para estos efectos, entre otros) e incentivar a aquellos que leen y se preparan por su cuenta reforzarían esta característica de manera especial.

- **Experimentación de nuevos enfoques y aceptación del error.**

Este punto contiene dos vertientes; por una parte, el desafío de usar metodologías alternativas e innovadoras para el desarrollo de las acciones de capacitación; por otra, implica crear ambientes donde intentar y errar, en principio, no sea penado, sino utilizado como experiencia de aprendizaje, claro está dentro de ciertos límites de frecuencia y control.

El miedo al error o al fracaso paraliza la mente de las personas y no permite que experimenten y tengan opciones de innovar, es por esto de vital importancia en una organización de aprendizaje entender que equivocarse muchas veces es la ley de la vida.

En las empresas, cometer errores está a la orden del día, y también existe la aplicación de un sistema sancionador en donde se reacciona frente al error con un castigo o retaliación en lugar de hacerlo de una forma educativa. Las organizaciones, en nuestro sentir, deben fomentar un sistema para documentar y compartir las experiencias de fracaso de la empresa y sus miembros, por ejemplo a través de herramientas tecnológicas como las comunidades de práctica e intranets, o la más cercana e informal del diálogo, el relato y la presentación entre grupos. Es importante además, fomentar la tolerancia entre los empleados y jefes.

- **Aprendizaje de las mejores prácticas.**

Se trata del benchmarking aplicado a los procesos de capacitación, para una vez realizado el estudio de referencia con los mejores, se transfieran y apliquen las mejores prácticas, eso sí, aterrizadas a la cultura y realidad de la organización. Esto evita la entropía y permite estar a la vanguardia.

- **Resolución sistémica de problemas.**

Recaudar y compartir aquello que ha dado éxito en la organización, para que unos se ayuden y aprendan de otros, es ineludiblemente rentable y positivo. Bases de

datos con resoluciones exitosas de problemas, con recomendaciones probadas para actuar ante ciertas demandas de personas o situaciones concretas, sirven como guía y proporcionan conocimiento valioso al personal, estando simultáneamente acrecentándose la memoria corporativa, de tal suerte que no se repitan los errores del pasado cuando la empresa cuenta con una buena “receta” y se mejore el desempeño. También el uso de sistemas expertos, como se verá luego, representa una contribución importante.

- **Competencias de expresión oral y escrita.**

El papel de la lectoescritura dentro del proceso de aprendizaje merece un lugar especial. Si bien prácticamente en la casi totalidad de las acciones formativas existe este componente, no es menos cierto que con frecuencia se presenta tedioso y poco productivo, en buena parte porque se lee y escribe desde la razón, el intelecto o el pensamiento, y no desde la vida; se recomienda abordar los textos y expresar las opiniones desde la sensibilidad, la vivencia y la reflexión profundamente interior y no desde el cumplimiento de una tarea partiendo de los modelos de pensamiento racionales e incrustados en cada participante. El capacitador entonces habrá de comunicarse realmente con los estudiantes y más que lo meramente conceptual, trascender hasta “tocar” las fibras que realmente mueven a la acción. Así se logrará aprehender, porque realmente se encuentra significado. Cuando las personas leen con este enfoque y hablan desde sí mismas, su capacidad de expresarse se acrecienta e invita a ser escuchadas. El poder de la llamada inteligencia emocional es asombroso.

El otro plano, el de la técnica, se encuentra muy desarrollado y abundan formas para hablar en público o redactar escritos, lo que sin dejar de ser importante, no tiene el mismo impacto que cuando se parte del esquema brevemente descrito. Proporcionar las técnicas sin la sustancia es un poco apuntar a lo superficial y conformarse con lo mínimo, puesta que si se logra lo anterior y como complemento se depura la técnica, unir el querer con el saber y el hacer resulta mucho más productivo, que solo desarrollar la habilidad.

- **Programas de trabajo en equipo.**

Incentivar el trabajo en equipo es una de las trascendentales acciones que debe desarrollar una organización. Algunas de las herramientas más útiles para implementar un equipo de aprendizaje es el diálogo y la discusión experta y podemos implementarlas mediante la estimulación del diálogo, la implementación de comunidades de práctica, talleres de sensibilización, ejercicios que impliquen trabajo en equipo, el establecimiento de objetivos y metas comunes y la experiencia, de carácter formativo, exclusiva o no, de pertenecer a diversos equipos en la organización, bien puntuales y temporales por proyectos, o los de tipo más estable por afinidades, intereses o área profesional.

Como quiera que sobre el trabajo en equipo se tiene una abundante y profunda literatura, puede recurrirse a ella para su implementación y control.

- **Generación de confianza en el aprendizaje.**



Para dar transparencia y credibilidad a los procesos de aprendizaje es necesario eliminar las barreras que impiden el acceso al aprendizaje, pero sobre todo, aquellas que dificultan o evitan que se aplique lo aprendido, puesto que si la formación es buena, pero no se pone en práctica, causa frustración, representa un desperdicio y las personas la verán como algo sin sentido, formal y que no sirve para nada.

Se trata de establecer mecanismos para que la organización asegure no sólo brindar la capacitación, sino el uso práctico de lo aprendido, plano en el cual se sugiere establecer compromisos tipo “contrato” con los jefes inmediatos antes de efectuar la capacitación y que involucren las acciones a posteriori, establecer espacios para conocer y tramitar ideas surgidas luego de la capacitación, establecer y proporcionar los recursos necesarios para que lo recibido en la capacitación sea viable en la empresa y desarrollar un sistema de acompañamiento y medición que valide y haga de conocimiento de los implicados los resultados alcanzados.

#### - **Aceptación y Aprovechamiento de la heterogeneidad.**

Los seres humanos son distintos y de allí su complejidad y belleza. No es para nada realista o conveniente colocarlos a todos bajo un mismo esquema y exigirles por igual, que es lo que se hace repetidamente al programar cursos de determinada intensidad para un grupo de personas, con una metodología igual en su desarrollo y evaluando los progresos o no al mismo tiempo para todos. Aceptar la diversidad significa individualizar al máximo la enseñanza, comprender que cada cual va a su ritmo y respetar, sabiendo adaptar cada acción de formación, al estilo de aprendizaje de cada cual, o por lo menos generar el espacio en el desarrollo de la capacitación para que todos tengan, en algunos momentos, su cabida. Para tal fin, diagnosticar los estilos de aprendizaje de los participantes antes de diseñar el curso, usar metodologías de enseñanza y evaluación que permitan el contacto directo e individual con el estudiante y ser flexible en el avance de cada cual son parámetros básicos a considerar bajo este aspecto.

Cabe anotar que se puede enlazar lo dicho con la urgencia de revisar el sistema de selección, donde se buscan y prefieren aquellos que compartan o reúnan características parecidas o similares a las que aquellos que diseñan los perfiles juzgan como convenientes, inclinando la balanza ante lo parecido o que se acomoda a mis gustos y preferencias, en detrimento de lo diferente o que no piensa o actúa como “yo”.

Sobre la utilización de las tecnologías informáticas para apoyar el aprendizaje, la recursividad en la búsqueda y procesamiento de la información y la transferencia rápida y efectiva del conocimiento, tres variables claves en el ambiente de aprendizaje, nos ocuparemos en el espacio destinado para los sistemas y tecnologías de la información, bastando por ahora afirmar que es necesario crear la fascinación por el descubrimiento y la indagación para restar espacio a la incertidumbre, publicando lo encontrado.

**4.7.1.4 El coaching.** Para responder a los desafíos de una capacitación que contemple las características enunciadas es importante contar con un proceso sistemático y efectivo, sin que sea mera casualidad el haber citado repetidamente

el coaching. A nuestro juicio, el coaching representa una alternativa muy valiosa para enriquecer los procesos de capacitación en el marco de las organizaciones que aprenden, porque considera al observador (ser humano), sus acciones (comportamiento) y los resultados, sean buenos o malos que producen sus acciones, con especial interés en la identificación y superación de las barreras de aprendizaje.

La alineación del coaching con la línea que presenta este trabajo destaca en varios puntos: Enfatiza la individualización del aprendizaje sin alejarla de la experiencia de compartir con equipos, analiza y aprovecha el estilo de aprendizaje de cada persona, su enfoque en las acciones y los resultados invita a la medición y la aplicación práctica y productiva de lo aprendido, al desarrollar competencias conversacionales involucra el lenguaje (saber escuchar y saber hablar), la emocionalidad y la corporalidad, y se centra en la identificación y superación de las barreras de aprendizaje, no solamente en las personas sino en las del sistema o entorno, en este caso, la organización, todo ello con un acompañamiento durante todo el proceso, personalizado y al propio ritmo de cada participante, por lo que una buena estrategia es la de formar a los jefes en esta disciplina.

Sintetizando, el coaching utiliza sesiones presenciales de formación, grupos de estudio, tareas concretas que llevan a reflexiones personales y frente a la empresa, implicando doble lectura de los documentos, grupos de trabajo donde los participantes en la formación comparten y aplican lo aprendido con otros, lo que implica que diseñe, sea creativo y, en el nivel más avanzado, se llega a las interacciones (conversaciones) individuales con el coach, en este caso persona experta y titulada en la materia.

Por último, en esta breve reseña, resaltemos que el coaching sostiene que imperiosamente debe cambiar la metodología de la enseñanza, siguiendo en su orden:

- 1) Mostrar las vivencias, recurrir al juego y lo lúdico, hacer algo que impacte o “toque” a las personas, en lo que llaman partir por el fenómeno.
- 2) Generar reflexión mediante la indagación, bajo la perspectiva de que el ser humano caiga en cuenta de...
- 3) La fase de distinción, que es donde se brindan los conceptos, la teoría, el conocimiento o los contenidos particulares que se juzgan necesarios. Si se observa, las capacitaciones suelen comenzar por aquí, que es el final.

#### **4.8 COMPETENCIAS LABORALES Y ORGANIZACIONALES**

En la actualidad y debido a los cambios organizacionales que se han venido presentando, el perfil del trabajador se ha transformado, exigiéndole un conjunto de nuevas competencias cognitivas, sociales y tecnológicas, a través de las cuales sea capaz de adaptarse y promover una nueva organización para el trabajo y desarrollarse sobre una base más compleja, diversa e integral.

Como se definió en el marco teórico del presente trabajo, las competencias son características o habilidades que reflejan la capacidad de la persona hacia lo que puede hacer y no necesariamente hace; pero sólo se puede hablar de competencia cuando la persona es capaz de transferir lo aprendido a situaciones

nuevas y agregar valor. Este enfoque significa un reto para las empresas que desean ser competitivas en el mercado actual, debido a que conlleva el involucramiento y el compromiso de quien aprende y de quienes son responsables de la Gestión de los procesos por crear condiciones para que el aprendizaje se convierta en competencia.

La competencia laboral se conforma esencialmente con tres tipos de capacidades perceptibles por el desempeño del individuo:

- La capacidad de transferir los conocimientos, habilidades y destrezas.
- La capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva
- La capacidad para obtener resultados de calidad

En las cinco empresas constitutivas de la Red Empresarial del Conocimiento, y que son nuestro objeto de estudio, los procesos de capacitación están enmarcados por competencias laborales, pues se han venido desarrollando, de una o otra forma, características organizacionales en torno a la flexibilización de los programas educativos, el desempeño laboral, el autoaprendizaje, la certificación de instituciones y la cabida a la experiencia, pero se ha encontrado una gran debilidad en aspectos como el énfasis puesto en resultados, la instrucción individualizada en los eventos de capacitación, al igual que el progreso al ritmo de cada alumno.

Con este diagnóstico nuestra propuesta hacia la capacitación por competencias se basa fundamentalmente en el reconocimiento de este nuevo modelo y la aceptación de los nuevos paradigmas que el mismo encierra. La formación por competencias es capacitar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. La instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta).

Para que las organizaciones logren esto, en primer lugar, deben enumerar el conjunto de atributos de la persona, que no se limitan al conocimiento, sino que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, es decir, la formación integral reflejada en las distintas dimensiones que representa el acto de trabajar.

Esta propuesta llevará al aumento de la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un resultado superior de la organización, requiriéndose avances en la gestión de los recursos humanos y la organización del trabajo en la innovación, la tecnología y el desarrollo de ventajas competitivas.

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación de su personal. Probablemente la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, la posibilidad de una inserción en la vida productiva de la persona, en donde se mezclan en el problema los conocimientos generales, los

conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

Las empresas necesitan pues, identificar sus competencias, es decir, el establecimiento a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias, las cuales son:

**4.8.1 Análisis ocupacional.** Permite identificar las competencias básicas y genéricas de la persona, centrándose en la identificación de los comportamientos laborales en relación con tareas y ocupaciones. Los productos de dicho análisis son:

- Descripción de las tareas específicas desarrolladas por las ocupaciones.
- Cuadros de organización de los establecimientos y ramas de actividad donde existen las ocupaciones analizadas.
- Diagramas de flujo de los procesos productivos en que intervienen las ocupaciones
- Requerimientos de escolaridad, capacitación y experiencia laboral de las ocupaciones
- Estructuras ocupacionales
- Determinación de necesidades cuantitativas y cualitativas de formación ocupacional
- Identificación de calificaciones en los trabajadores.
- Certificación de los conocimientos y habilidades de los trabajadores

El análisis ocupacional se emplea con el fin de describir el empleo y las actividades desarrolladas en el mismo, evaluar y clasificar el empleo ubicándolo en términos de valor con respecto a la organización y en términos de su importancia relativa entre éstos; evaluar el desempeño laboral determinando la efectividad de los individuos; diseñar la capacitación a través de la identificación de necesidades, conocimiento y actitudes necesarios para el desempeño exitoso en un empleo dado y traducir esa información en instrucciones sistematizadas y oportunidades de aprendizaje; diseñar el trabajo a través de la organización de actividades laborales y tareas y finalmente, las prácticas de empleo.

Se necesitan bases de datos para agrupar y enunciar las ocupaciones, tareas y comportamientos comunes en las organizaciones. Dichas bases podrán guardar información como:

- ¿Qué actividades laborales se desempeñan más?
- ¿Qué actividades laborales se consideran como más importantes?
- ¿Qué actividades laborales se desempeñan con mayor frecuencia?
- ¿Qué actividades laborales son necesarias y en qué momento?

Es decir, hay que definir lo que el trabajador es capaz de hacer, el cómo y el qué se espera del desempeño de su actividad, definir dentro de qué parámetros y dónde ejecuta sus tareas, y hacer referencia a las situaciones y resultados y/o productos requeridos para demostrar un desempeño eficiente.

**4.8.2 Análisis constructivista.** Hace énfasis en que el abordaje de los conocimientos teóricos se hace en función de las condiciones de trabajo. La competencia en este caso se construye no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades, surgiendo de la relación entre el individuo y su trabajo.

La capacitación a través de este análisis cuenta con una hipótesis de arranque, que es el programa de trabajo. Con base en él, el formador propone las sesiones de formación (espacios de reflexión individual y colectiva), las que van aumentando en número y en horas en función de la evolución del proceso formativo. En estas sesiones se comparten la experiencia de trabajo y los aprendizajes obtenidos, siendo el momento de globalización de los conocimientos en donde se toma conciencia del conocimiento teórico que es aplicable a diferentes contextos prácticos y se identifican nuevas necesidades de formación y retroalimentación.

**4.8.3 Análisis funcional.** El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples que pueden ser desarrollados por un trabajador. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable.

Consiste pues, en la desagregación sucesiva de las funciones productivas para encontrar las funciones simples realizables por una persona, a través de los siguientes elementos:

- Criterios de Desempeño: Los que rigen o determinan que el desempeño de una persona sea considerado como competente. En este apartado se expresan lo que se espera del desempeño de un elemento de competencia y cómo se espera que sea el resultado o el desempeño, según sea el caso. Es lo que una persona debe ser capaz de realizar.
- Campo de Aplicación: Establece las diferentes circunstancias con las que una persona se enfrentará en el sitio de trabajo, las cuales pondrán a prueba el dominio de la competencia de la persona.
- Evidencias por Desempeño: es la demostración de que se es competente a través de pruebas inobjtables que evidencia de que efectivamente se posee la competencia para la realización de la actividad referida.
- Evidencias de Conocimiento: Son los requerimientos de conocimiento y de comprensión que debe satisfacer la persona que se evalúa para demostrar que tiene las bases suficientes y necesarias para la ejecución de los distintos desempeños.

Sumado a lo anterior, la empresa deberá identificar sus competencias claves en:

- Aspectos tecnológicos únicos
- Bases de conocimiento
- Formación y capacitación
- Sistemas de motivación
- Experiencia
- Capacidades de innovación

- Conocimiento del mercado
- Alianzas perdurables
- Clima organizacional y laboral.

Lo anterior nos llevará a diseñar Planes estratégicos para el desarrollo de competencias (PEDC), en los cuales se identifican las competencias clave asociadas con las competencias organizacionales, los objetivos estratégicos y los procesos críticos del negocio. Señalan las áreas de competencias que merecen atención prioritaria, así como los indicadores estratégicos y de procesos específicos que deberán ser afectados positivamente por el desarrollo de las competencias clave. Los PEDC, orientan las postulaciones personales y la gestión de competencias para toda la organización.

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Normalmente se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma o estándar, la cual reflejará:

- La competencia para administrar la tarea.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene
- La aptitud para desempeñarse en un ambiente organizado, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro y de un contexto a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y a los métodos de trabajo.
- Los conocimientos y las habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la capacitación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades de la organización.

Es necesario, no solamente que los programas de capacitación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje

pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

**4.8.4 Características de la capacitación por competencias.** A través de lo anterior, podemos enumerar las principales características de un programa de capacitación por competencias, así:

- Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
- Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia
- El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
- La instrucción es individualizada al máximo posible y el avance modular, que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- El ritmo de avance de la instrucción es individual y no de tiempo.
- La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluye una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligadas y las opcionales.
- El programa en su totalidad cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- Evitar la instrucción frecuente en grupos grandes.
- La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
- Participación de los trabajadores – sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

La capacitación por competencias no debe hacerse en relación a sí mismo, a que si aprendió algo, sino también en cuanto a cuál ha sido su aporte a los objetivos perseguidos por la empresa, generándose las evidencias correspondientes que concluyan que la capacitación realmente da resultado, utilizando los indicadores formulados en nuestra propuesta, los cuales permiten medir dicho impacto y así mismo certificar las competencias a través del reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada y evaluada de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La certificación implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias, basado además en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades capacitadoras que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

Así pues, el desarrollo de las competencias involucra intervenir en tres dimensiones de sistemas diferenciados: en las personas, en la tecnología y en la organización, con lo que finalmente las competencias incluirán:

- Capacidad de dar significado a la diversidad de datos del contexto
- Capacidad de anticipar o al menos tener visibilidad de las consecuencias posibles de los actos y decisiones
- Capacidad de estructurar respuestas rápidamente de acuerdo a los requerimientos del entorno.
- Capacidad de organizar o establecer un orden productivo en el caos y la diversidad
- Capacidad de agregar valor, lo cual implica la transformación de ser consumidores a ser recursos (recursos que generan recursos) y administrar de manera productiva y saludable la energía disponible en las personas y en las organizaciones.
- Capacidad de cambiar y administrar las transiciones.

**4.8.5 Sistema de gestión por competencias.** Esto requiere pues de un proceso que permita instalar el sistema de Gestión por Competencias, cual se desarrolle de la siguiente forma:

<b>PASO</b>	<b>APORTE</b>
Diseño o revisión y actualización de los elementos estratégicos.	Alineación de la Gestión por Competencias a los objetivos del negocio.
Diseño o revisión de la estructura social del trabajo	Distribución de responsabilidades de trabajo, en unidades.
Diseño de los perfiles de competencias de cada cargo, rol o posición.	Aptitudes emocionales y competencias predictoras de éxito para cada perfil.
Diseño del sistema de medición de la agregación de valor vía competencias	Indicadores, instrumentos y métodos para la captación, análisis e interpretación.
Evaluación de las competencias	Identificación de oportunidades de desarrollo de competencias y activos.
Diseño de planes estratégicos para el desarrollo y administración de competencias.	Actividades, responsables, indicadores para la medición de la gestión, recursos y fechas, para la ejecución del plan.



## 4.9 LOS SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Gerenciar el conocimiento es un imperativo en la actualidad, ya que este se ha convertido en el factor más importante de generación de valor de la producción en la economía de la información y el conocimiento. Éste es un cambio dramático en el pensamiento para la mayor parte de los modelos económicos, pues haber entregado a los trabajadores la propiedad del factor más valioso de la producción: el conocimiento, requiere una reevaluación fundamental de la manera como las organizaciones dirigen ésta nueva fuente de poder.

Siendo el conocimiento hoy día una parte esencial de nuestra capacidad individual y organizacional para innovar, competir y triunfar, es de vital importancia para una organización utilizar herramientas como la Gestión del Conocimiento en la nueva tarea de administrar este recurso.

“La gerencia del conocimiento es el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación”<sup>35</sup>.

La meta de la gerencia del conocimiento no es controlar el pensamiento de la gente, sino centrarse en la forma de usar el conocimiento para construir sistemas y mecanismos que faciliten su expresión, y con ello, compartir ideas y know-how.

**4.9.1 Clasificación de la gerencia del conocimiento.** Debido a la existencia de diferentes tipos de conocimiento (cada uno con sus propias y especiales características y necesidades) la gerencia del conocimiento se ha dividido en dos categorías. La primera categoría que explica los diferentes tipos de conocimiento y la segunda categoría en la que se abarcan las diferentes aplicaciones desarrolladas para dirigir este conocimiento.

### Diferentes tipos de conocimiento<sup>36</sup>:

Conocimiento se clasifica de acuerdo al grado de complejidad en el que el conocimiento puede entenderse y comunicarse a otros con facilidad. Se encuentran dos tipos de conocimiento, el conocimiento explícito en el cual puede articularse el lenguaje formal y puede transmitirse con facilidad entre los individuos. El conocimiento tácito, del otro lado, es el conocimiento personal incorporado en la experiencia individual y que involucra factores intangibles como las creencias, la perspectiva, el instinto y los valores personales. En otras palabras el conocimiento explícito puede estar incluido dentro de unos símbolos y puede codificarse mediante las palabras escritas y por su naturaleza puede distribuirse y difundirse ampliamente. El conocimiento tácito no se puede codificar y únicamente se puede difundir frente a frente.

Durante décadas, las organizaciones han encaminado sus esfuerzos y dinero en tecnologías de información para difundir el conocimiento explícito, mientras no ha ocurrido así, con el conocimiento tácito. Esto se debe a tres razones

---

<sup>35</sup> SARRIEGI, José Mari. El conocimiento tácito: lo que los ordenadores aún no pueden gestionar. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) (22,09,02).

<sup>36</sup> Ibid.

fundamentalmente: es más fácil transmitir y capturar conocimiento explícito que tácito, existe una desconfianza generalizada a lo que no puede transmitirse de manera objetiva y cuantificada y finalmente el conocimiento explícito se transmite como parte de la mayoría de los sistemas de transmisión de datos.

El conocimiento más valioso de una organización es el tácito. Debido a que el conocimiento explícito es muy fácil de transmitir, la competencia puede conseguir sin dificultad conocimientos similares, mientras que no tiene la misma facilidad para aprender y crear conocimiento tácito. Por lo tanto la compañía que puede impulsar el conocimiento tácito tiene a su disposición una herramienta mucho más poderosa para la competitividad.

Las estrategias que se basan en el conocimiento no tienen que centrarse en reunir y difundir información, sino en crear un mecanismo para que unos profesionales lleguen a otros por diferentes métodos.

#### **Las funciones o aplicaciones desarrolladas para dirigir el conocimiento:**

Las soluciones de la gerencia del conocimiento pueden reducirse a combinaciones de cuatro funciones, caracterizadas por el tipo de conexión que cada una mantiene. Esas funciones o aplicaciones se conocen como intermediación, exteriorización, interiorización y cognición.

- Intermediación: la intermediación conecta a quienes necesitan saber, con quienes tienen el conocimiento, este se enfoca en el traspaso de conocimiento tácito. A través del seguimiento de la experiencia e intereses de las personas.
- Exteriorización: se refiere al proceso de captura del conocimiento en un banco de conocimientos y organización, este de acuerdo con esquemas de clasificación y taxonomía.
- Interiorización: este relaciona el conocimiento con la necesidad de saber de un usuario en particular. La interiorización es la extracción del conocimiento del banco de conocimientos, filtrando de la masa de información el conocimiento pertinente de acuerdo a las necesidades de quien busca.
- Cognición: la cognición es la conexión del conocimiento con el proceso, ésta se logra mediante la aplicación de la experiencia dando como resultado nuevo conocimiento.

**4.9.2 La gerencia del conocimiento y las tecnologías de información.** Dada la importancia del conocimiento, la gestión del conocimiento en la nueva economía y de acuerdo a las características expuestas anteriormente, se pretende dar algunas soluciones o metodologías en el manejo del conocimiento en el interior de una organización las cuales deben tener las siguientes características: Precisión, oportunidad, disponibilidad y facilidad de uso.

Con el propósito de manipular el conocimiento explícito, se ha creado un arsenal de herramientas de software para la búsqueda, procesamiento, almacenamiento y

recuperación de documentos<sup>37</sup>. Estas herramientas realizan tareas complejas, como las de propiciar una interacción efectiva con el conocimiento que nos interesa y facilitar la colaboración entre los miembros de una organización. Las herramientas existentes, hasta el momento, se pueden clasificar en los cuatro tipos siguientes:

- De personalización: Estas permiten el acceso de forma automática a la información que ha sido seleccionada anteriormente, sin necesidad de realizar el mismo tipo de búsqueda más de una vez. Estas herramientas ofrecen la obtención de información sobre temas afines en distintos momentos en el tiempo.
- De trabajo en grupo: dichas herramientas permiten generar procesos de colaboración, distribuir y sincronizar tareas en la organización con el objetivo de aumentar la eficacia, reduciendo el tiempo para obtener el conocimiento necesitado. Estas tienden a realizar una gestión integral del conocimiento en una institución.
- De portales corporativos: estos portales permiten, el acceso de las personas a contenido personalizado y además ayudan a crear ambientes de colaboración, por lo que también se les conoce como portales del conocimiento. Una característica que los hace muy útiles es que el usuario tiene acceso a una gran cantidad de información, que no necesariamente está almacenada en la organización, sin tener que cambiar de aplicación.
- De simulación: estas simulan el esquema de realización de un proyecto complejo y se basan en los procesos del pensamiento humano con la finalidad de rectificar los errores que puedan presentarse al planificar la ejecución del mismo.

A continuación, explicaremos más detalladamente las diferentes herramientas tecnológicas que pueden ser usadas en la Gestión del Conocimiento, la metodología a seguir será exponer las diferentes herramientas que pueden ser usadas en cada una de las distintas aplicaciones o funciones de la Gerencia del Conocimiento (intermediación, exteriorización, interiorización y cognición), en lugar de clasificar las herramientas tecnológicas de acuerdo a sus tipos (Personalización, Trabajo en Grupo, Portales Corporativos y Simulación), anteriormente expuestas.

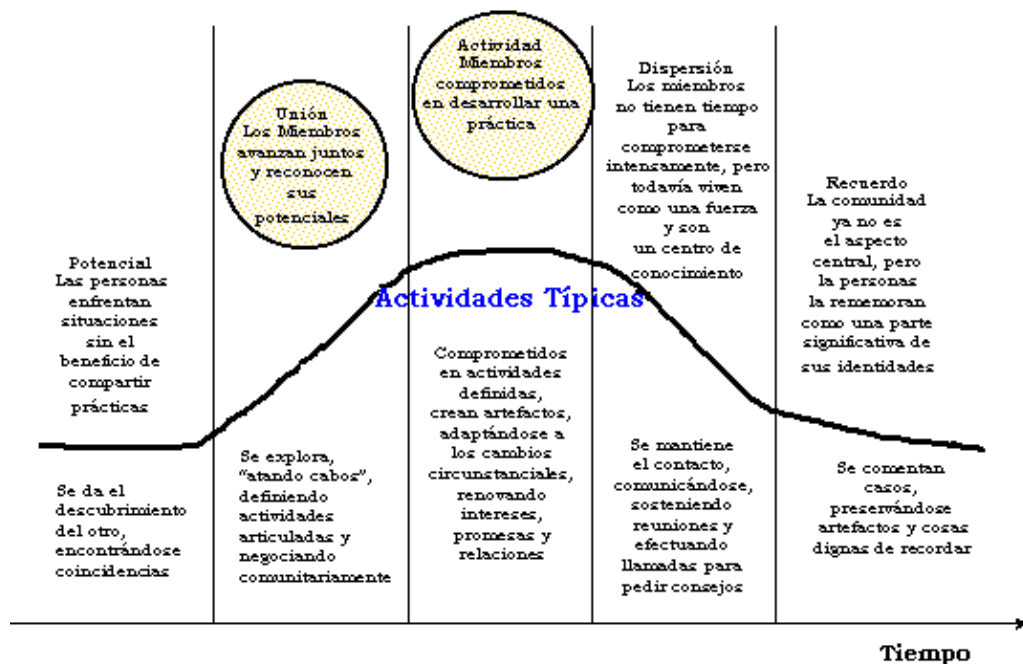
**4.9.3 Tecnologías inteligentes para la intermediación.** Una serie de tecnologías pueden facilitar la intermediación, para establecer contactos entre los buscadores de conocimiento y sus proveedores. Estos mecanismos facilitan al intermediación asincrónica entre varias personas y pueden estimular la creación de comunidades de práctica. Las intranets, la comunidades de práctica, y las aplicaciones de Groupware son algunas de estas tecnologías.

## COMUNIDADES DE PRÁCTICA

En una organización dirigida por el conocimiento las comunidades de práctica tiene que formarse de un modo formal y deben administrarse hasta que se compruebe su arraigo dentro de la entidad. Se debe imprimir en el grupo la necesidad de compartir, cooperar y centrarse en un meta común, para esto se

<sup>37</sup>HERRERA SANTANA, René. La gestión del conocimiento y su tecnología. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) (30, 09, 02).

deben tener en cuenta principios fundamentales como son: enviar un mensaje claro de la importancia dentro de la organización de compartir conocimiento y el gran valor que se le da a esto, luego se debe dar a conocer ese valor (con base a incentivos), se deben buscar las comunidades de práctica informales que existan y otras señales culturales que se puedan apalancar y transformar en comunidades del conocimiento, por último se deben sostener reuniones informales para reforzar continuamente las comunidades.



Tomado de :Communities of Practice: Learning as a Social System  
Traducido por: Félix Arcila.

### Acciones para fortalecer las comunidades de práctica<sup>38</sup>:

- El nivel gerencial debe focalizar sus intereses en aspectos relevantes para la productividad y los miembros de la Comunidad o Comunidades de Práctica.
- Dentro de las comunidades de práctica (C de P) debe existir un líder que más que coordinar el trabajo como tal, propicie un ambiente que facilite la interrelación de sus miembros.
- Debido a la naturaleza estructural de las C de P, debe facilitarse y estimularse a las personas para que puedan hacer sus aportes, sin que por ello desatiendan sus otras labores.

<sup>38</sup>ARCILA, Félix. Comunidades de práctica: una alternativa de aprendizaje en y para las organizaciones. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) (31, 10, 02).

- Teniendo presente que es sumamente complicado cambiar la cultura de una organización, es recomendable que el conocimiento generado en las C de P, se maneje como un aporte al cuerpo de valores que maneja la empresa.
- Se deben generar espacios para que los involucrados puedan analizar situaciones de manera conjunta y también compartan informaciones.
- Facilitar el acceso a las C de P, permitiéndose así la incorporación de aportes y nuevos miembros.
- Establecer un diálogo abierto donde se analicen los asuntos que son de real importancia.

## **GROUPWARE**

El concepto "Groupware" es la convergencia de lo que en años anteriores se consideraban tecnologías independientes: como la mensajería, la conferencia y los flujos de información dentro de una organización o entre diferentes organizaciones. Poniendo el concepto en tres planos diferentes: la comunicación, la coordinación y la colaboración, se puede decir que el Groupware es una herramienta que ayuda a los individuos a trabajar juntos en un modo cualitativamente mejor que el planteado por los esquemas de organización tradicionales, proporcionando comunicación con colegas a través de correo electrónico, colaboración en grupos de estudio a través de un espacio de trabajo virtual y coordinación de procesos estratégicos rediseñando la estructura del proceso de negocios para comunicar y crear mecanismos de colaboración así como implementar políticas bien definidas en la empresa.

## **ESPACIOS VIRTUALES**

Los espacios virtuales no deben entenderse como las propias tecnologías sobre las que se sustentan, los nuevos espacios de la comunicación sino algo mucho más importante como son los vínculos de afinidad, relación e interacción entre personas (profesores, alumnos, expertos, colegas, o miembros de una comunidad virtual) que comparten un interés común por motivos profesionales, empresariales, lúdicos, culturales, etc. Los espacios virtuales son áreas de comunicación sin una presencia física permanente, aunque pueden disponer ocasionalmente de dichos espacios, pero éstos no son nunca la característica que define la existencia o valor del espacio virtual.

Los espacios virtuales, son en sí mismos unos profundos transformadores de los mecanismos actuales por los que se construye el conocimiento, y que por su futuro uso por personas y virtualeses con diferentes virtualeses, constituirán importantes y numerosos mecanismos de construcción del conocimiento, ya que esta construcción va a estar asociada a los procesos de intercambio de experiencias, y del aprender con otros y de otros.

Los espacios virtuales pueden construirse sobre grupos formalmente establecidos como virtualeses de trabajadores dentro de una unidad organizativa de una empresa, o dentro de colectivos pertenecientes a una comunidad social. Estos espacios virtuales incorporan una serie de atributos que permiten que entre sus miembros se desarrollen casi siempre y a veces de forma no explícita, actividades muy relacionadas con la captura, selección y construcción del conocimiento de sus miembros, sobre el área temática específica de la comunidad.

### **Características que deben tener los espacios virtuales:**

- Socialización: La socialización que se logra mediante los mecanismos de pertenencia tales como la comunicación horizontal, el registro, los símbolos compartidos, la posibilidad de aportar valores al conjunto, y a través de ciertos mecanismos de reconocimiento.
- Coordinación, dirección y animación: Un espacio virtual es dinámico o se extingue.
- Un contenido propio, de valor y con atractivo: Los contenidos de valor para sus miembros, y en las actividades que van a permitir incentivar y coordinar el desarrollo de la vinculación mutua de los miembros de la comunidad virtual.
- Unas actitudes y habilidades de comunicación abiertas: Ciertos hábitos desarrollados para la comunicación abierta.

Los espacios virtuales son por su apoyo en la localización de información, y por las oportunidades que nos dan de llegar a otros individuos portadores de conocimiento de valor, nuevos mecanismos para tener una mayor visión en el alcance y una mejor capacidad de decisión, incidiendo en el desarrollo del conocimiento compartido.

La aplicación de cualquiera de estas tecnologías de intermediación en una empresa se puede hacer de la siguiente forma:

En primer lugar se debe designar una persona por parte de la gerencia del conocimiento o el mismo director del área de capacitación para que se encargue de todo el proceso.

Luego esta persona designada para tal función debe encargarse de buscar asesoría con agentes externos o internos el cual brindara una información detalladas en cuanto a los requerimientos técnicos que debe tener la empresa para la implementación de la solución tecnología más pertinente de acuerdo con las necesidades y recursos de la empresa.

En tercer término la persona encargada de ésta tarea, debe tratar de descubrir las comunidades de práctica naturales, con el fin de potencializarlas mediante la motivación y programación de horarios para temas de discusión.

De otro lado, es de vital importancia iniciar un proceso de sensibilización en la organización para motivar a los empleados a compartir el conocimiento mostrándoles las bondades de la participación en estas comunidades de práctica

Luego esta persona debe conformar equipos de trabajo por áreas e interdisciplinarios con el fin de identificar las necesidades de conocimiento y programar no sólo temas de discusión, sino también de identificar quienes pueden ser los proveedores de este conocimiento al interior de la organización o buscar otras fuentes de información externas.

Luego de generar los espacios en donde se comparte conocimiento debe idearse la forma de documentar el conocimiento que surge de estas sesiones, con el fin de volver este conocimiento, que en su mayor parte es tácito, en un conocimiento explícito que se pueda difundir en toda la organización.

Después de ser empaquetado este conocimiento mediante documentos, presentaciones, mapas, multimedia, audio, video entre otros, debe ser montada en la base tecnológica.

Finalmente se pone a disposición del personal de la institución mediante la plataforma tecnológica escogida.

Por último es muy importante que este sistema sea retroalimentado constantemente por los usuarios, ya que el conocimiento es continuamente cambiante y la utilidad este depende de su actualización.

**4.9.4 Tecnologías inteligentes para la exteriorización<sup>39</sup>.** Las organizaciones basadas en el conocimiento, después de haber logrado la intermediación y la conexión entre las personas, deben lograr métodos para catalogar el nuevo conocimiento. Esto puede parecer fácil, sin embargo no lo es, pues generalmente la información se ha indexado en forma de documentos y bases estructuradas. El problema es que el conocimiento no es información codificada y por tanto requiere de un método de indexación diferente. El conocimiento incluye la tarea más compleja de establecer conexiones entre la información y las personas, y luego poner la información dentro de un contexto.

Para capturar el conocimiento los sistemas tecnológicos más utilizados son: las bibliotecas virtuales, los portales, la metodología MCTC, los sistemas de información y las herramientas multimedia.

## **BIBLIOTECA VIRTUAL**

El objetivo de las bibliotecas virtuales es establecer una base de conocimiento corporativo, y captar y diseminar las mejores prácticas y el conocimiento. La función principal de la base de conocimiento es compartir perspectivas recogidas de la experiencia previa, con la esperanza de que ellas puedan encontrar una amplia aplicabilidad en proyectos futuros.

Para construir una biblioteca de conocimientos el reto más grande es la organización del conocimiento de modo que se ajuste de la mejor manera a las necesidades que tienen determinadas personas del conocimiento que otros poseen. Otro desafío importante es motivar a la gente a contribuir con su conocimiento para poder ser ingresado a la base; con frecuencia estas bibliotecas se incorporan en grandes soluciones tecnológicas y constan de un producto flexible de manejo de Groupware integrado con un poderoso motor de búsqueda y recuperación y se envían a través de una intranet corporativa y un browser de red. En esta herramienta se empaquetan todos los proyectos, procesos y estudios de caso que sean de interés, se documentan de una manera estructurada libremente.

---

<sup>39</sup>MEDRANO CORRALES, Isabel. Ensayo sobre estrategias para documentar el conocimiento en una organización. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) (18, 11, 02).

## **PORTAL**

Un Portal de Empresa, viene a convertirse en el punto de acceso a un conjunto de servicios y aplicaciones de carácter empresarial. En este caso los servicios de correo electrónico, se ven sustituidos por herramientas de gestión comercial, bases de datos documentales, y en general, cualquier tipo de aplicación a la que antes se accedía de forma dedicada. La diferencia principal es que con independencia de la procedencia de las fuentes de información o aplicación, la entrada se hace a través de un único punto de acceso, un navegador, sin necesidad de tener por lo tanto aplicaciones de forma local.

Una de las cosas más importantes sobre los Portales de Empresa es que son verdaderamente redes de redes. A partir de un interfase único y muy simple, los usuarios pueden organizar documentos internos y facilitar la publicación de los trabajadores en la intranet de la empresa, acceder a documentos, programas y datos procedentes de las aplicaciones de la organización.

Una de las características del portal empresarial es que no puede estar constituido como un buscador de Internet, ya que la organización se vería saturada de información innecesaria. Es así como un EIP (Enterprise Information Portal) puede ayudar a organizar y valorar la información, con el objetivo de presentársela al usuario de forma coherente.

Estos conceptos están empezando a ganar importancia dentro de las nuevas tendencias tecnológicas para la "Gestión del Conocimiento", ya que se presentan como facilitadores de la comunicación y el intercambio de información entre los integrantes de una organización. De cualquier forma, debemos tener presente que la Gestión del Conocimiento va mucho más lejos que cualquier sistema de software o Portal de Empresa.

## **MCTC**

La Metodología para Capturar y Transferir Conocimiento (MCTC)<sup>40</sup> permite a las organizaciones hacer uso del conocimiento que han desarrollado hasta la fecha, esto a través de un proceso sistemático y secuencial de cinco fases: Definición, Compromiso, Captura, Validación y Transferencia.

MCTC trabaja sobre los procesos claves de las organizaciones; requiere de un facilitador; es parte del trabajo de cada día y utiliza herramientas interactivas y flexibles. La MCTC se conoce como el paso previo al uso de tecnología de información, porque le permite a las organizaciones capturar el conocimiento desarrollado en procesos claves y transferirlo usando tecnología de información. Además, la MCTC facilita la reflexión en las organizaciones y las ayuda a desarrollar ambientes que favorecen el aprendizaje y el compartir conocimiento.

Así mismo, la MCTC le permite a los individuos descubrir y valorar el conocimiento desarrollado en su desempeño laboral. La MCTC logra, mediante un equipo de

---

<sup>40</sup>STROCCHIA, Marisela. MCTC: metodología para la captura y transferencia de conocimiento. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) (31, 10, 02).



trabajo, reconstruir cualquier proceso dentro de la empresa y explicar los resultados en forma de cuento, el cual cuando está disponible, se publica en el sistema de información de la organización.

Los resultados de utilizar esta metodología son: Construir y guardar la memoria organizacional, Compartir conocimiento, Facilitar la reflexión en la organización, Desarrollar un ambiente que apoye el aprendizaje y Construir y proteger valor.

## SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Por otra parte las organizaciones están gestionando principalmente tres flujos de Información. En primer lugar está la Información Ambiental, que proviene del entorno, en segundo lugar se destaca la Información Interna, que circula en la empresa y por último la Información Corporativa, que es la información que emite la organización hacia el exterior.

El sistema de información lo que hace es aportar información como resultado de la integración de estos flujos de datos, con un contenido, formato y terminología apropiada para ser usada por los responsables de la planificación estratégica de la organización. El reto de una empresa está en manejar con la mayor habilidad posible, estos flujos de datos y en esta medida obtendrá más éxito en la toma de sus decisiones.

Cada Sistema de Información tiene un conjunto de características que son esenciales para su definición. Algunas de ellas son:

- **Disponibilidad** de la información cuando es necesaria y por los medios adecuados.
- **Suministro** de la información de manera selectiva evitando sobrecargas de información irrelevante.
- **Variedad** de la forma de presentación de la información.
- **La “inteligencia” incorporada** en el sistema –relaciones preestablecidas entre las informaciones contempladas en el sistema.
- **El tiempo de respuesta** del sistema, que es el tiempo que transcurre entre una petición de servicio y su realización.
- **Exactitud**, que es la conformidad entre los datos suministrados por el sistema y los reales.
- **Generalidad**: Conjunto de funciones disponibles para atender diferentes necesidades.
- **Flexibilidad**: capacidad de adaptación y ampliación del sistema a nuevas necesidades.
- **Fiabilidad**: probabilidad que el sistema opere correctamente durante el periodo de disponibilidad de uso.
- **Seguridad**, que se denomina la protección contra pérdida y uso no autorizado de los recursos del sistema.

Todo Sistema de Información persigue los siguientes objetivos, que se pueden sistematizar en dar soporte adecuado a las estrategias de la empresa, proporcionar a todos los niveles de la organización la información necesaria para

controlar las actividades de la misma. Por otro lado toda la información se debe utilizar como un recurso corporativo que debe ser Planificado, Gestionado y controlado para que pueda ser más efectivo para la organización.

Para la implementación de la mayoría de estas tecnologías informáticas en la etapa de exteriorización del conocimiento sería importante tener en cuenta:

En primer lugar la designación de una persona por parte de la gerencia del conocimiento o el mismo director del área de capacitación para que se encargue de todo el proceso.

Luego esta persona designada para tal función debe encargarse de buscar asesoría con agentes externos o internos el cual brindara una información detalladas en cuanto a los requerimientos técnicos que debe tener la empresa para la implementación de la solución tecnología mas pertinente de acuerdo con las necesidades y recursos de la empresa.

Más adelante, esta persona debe conformar equipos de trabajo por áreas e interdisciplinarios con el fin de identificar las necesidades de información y capacitación que deben ser integradas en la solución tecnológica establecida.

En cuarto termino es de gran importancia identificar quienes pueden ser los proveedores de este conocimiento al interior de la organización o buscar otras fuentes de información externas.

De otro lado es de vital importancia iniciar un proceso de sensibilización en la organización para motivar a los empleados a la participación de la construcción de estas bases de conocimiento mediante el compartir de experiencias, la elaboración de información pertinente y además de incentivar al uso de estos bancos de conocimiento.

En sexto lugar se emprende la tarea de la recopilación de la información con el fin de ser analizada y clasificada detenidamente para no saturar a la empresa de información que no genera productividad y conocimiento.

Después de ser analizada y clasificada la información se comienza el empaquetamiento de la información mediante documentos, presentaciones, mapas, multimedia, audio, video entre etc. Con miras a ser montada en la base tecnológica. Finalmente se pone a disposición del personal de la institución mediante la plataforma tecnológica escogida.

Por último es muy importante que este sistema sea retroalimentado constantemente por los usuarios ya que el conocimiento es constantemente cambiante y la utilidad de este depende de su actualización.

**4.9.5 Tecnologías inteligentes para la interiorización<sup>41</sup>.** Aunque la exteriorización da sentido a la colección de conocimientos, es muy importante darle al usuario no sólo la capacidad de extraer la información de la base de conocimiento, sino también de incluir su perspectiva dentro de ella,

---

<sup>41</sup>MEDRANO, Op. cit.

enriqueciendo de esta forma la base de conocimiento, dándole mayor pertinencia de acuerdo al rol que desempeña.

Las tecnologías de interiorización es la más antigua de las herramientas de la Gerencia del Conocimiento y sus raíces se encuentran en los motores sencillos de búsqueda y recuperación. En esta parte existe un abanico de posibilidades entre los cuales encontramos los siguientes métodos de búsqueda:

**Búsqueda contextual.** Consiste en el acceso automático a las fuentes de conocimiento -tanto documentos como cursos, normativa, etc.- en función de la tarea que estemos realizando en un momento dado. El sistema obtiene del usuario registrado en el sistema, su rol y en función de la tarea que esté desempeñando le muestra los documentos pertinentes con base a las vistas asociadas a su rol, incluso podría acceder a documentos concretos del objeto en cuestión con el que trabaje.

**Búsqueda guiada.** Los parámetros de búsqueda son ingresados por el usuario y están orientados al objeto. A los ya mencionados de objeto, valores de atributos, rol, vista, se añaden los propios derivados del documento de conocimiento en sí. Así, puede interesarnos los documentos de un determinado autor, o que hayan sido valorados positivamente por un miembro concreto de la organización, etc.

**Búsqueda mediante tecnologías de Internet.** Es la búsqueda sobre el texto libre del documento mediante métodos tradicionales de un indexador web.

**Acceso por navegación en estructuras fijas.** No hay una búsqueda con resultados de los documentos que elegimos que vamos revisando. El acceso se realiza navegando sobre estructuras establecidas en la intranet, como pueden ser el diagrama organizativo, los procedimientos internos, el catálogo de cursos online, etc.

**Mapa de relaciones.** Esta herramienta se presenta como una opción que aporta nuevas perspectivas en la resolución de problemas, al establecerse un entramado de relaciones entre los conceptos que tienen entre sí influencias. El resultado sería un mapa con la representación bidimensional de todos los conceptos relacionados y sus enlaces correspondientes.

La interiorización del conocimiento producida con el acceso y uso de los documentos por parte del equipo de la organización, generará en las personas nuevo conocimiento tácito, de forma que este proceso se convierte en cíclico. Los propios usuarios harán su valoración de la utilidad y la facilidad de acceso a los documentos de conocimiento, retroalimentando así el propio sistema.

## **PLATAFORMA.NET**

La Plataforma.NET es una tecnología que catalogará el contenido existente en diferentes fuentes de almacenamiento, de forma tal que una sola búsqueda tendrá más probabilidad de acertar, de forma más rápida, con lo que buscamos.

La Plataforma.NET, hará interactuar aplicaciones con aplicaciones y esto permitirá que el conocimiento y la información disponibles en una organización, accesibles

desde el exterior, sean utilizados para estimular la innovación y mejorar las decisiones en otras organizaciones.

Se debe procurar que el Conocimiento Tácito se convierta en Conocimiento Explícito, con la finalidad de que el trabajo de las organizaciones se haga más competitivo. La información debe ser clasificada y después de ser analizada y empaquetada, ponerse a disposición del personal de la institución. En esto la Plataforma.NET será una herramienta de gran utilidad.

#### **4.9.6 Tecnologías inteligentes para la cognición.**

Suministrar un documento y un enlace para dos o más documentos es necesario pero no suficiente para transmitir conocimiento. También resulta esencial para transferir los procesos o reglas de negocios que dirigen el uso del conocimiento, con el fin de que la información pueda trasladarse a las personas en la organización.

La transmisión del conocimiento siempre significa transferir la naturaleza implícita no sólo de “qué” trabajo se va a hacer sino de “cómo” se va a hacer. Esto último es algo difícil de transferir en el trabajo del conocimiento, sobre todo cuando lo tratamos de aplicar a labores de mayor complejidad como la administración.

Dentro de ésta categoría del conocimiento encontramos herramientas tecnológicas como: herramientas de ayuda a toma de decisiones, los árboles de apoyo a las decisiones, el manejo de casos y los simuladores. El problema con éstos está en su creación cuando se dirigen a problemas infinitos.

### **SISTEMAS DE AYUDA A TOMA DE DECISIONES**

El objetivo principal de estos sistemas es la complementación de las capacidades de decisión del ser humano, valiéndose de la potencia que adoptan los ordenadores para el procesamiento de datos.

Un sistema de ayuda a toma de decisiones es: “un proceso de datos interactivo y un sistema de representación visual (entorno gráfico) que es usado para ayudar en el proceso de toma de decisiones”<sup>42</sup>.

Y debe reunir las siguientes características:

- Ser lo suficientemente sencillo para que lo pueda utilizar el que debe decidir en persona.
- Debe mostrar la información en formato y terminología familiar para el usuario.
- Ser selectivo en su provisión de información (evitando sobrecargar al usuario).

#### **Factores Críticos para el Éxito:**

- Los DSS (Decision Support System) deben mejorar el proceso de toma de decisiones, proporcionando información que actualmente no existe, como

---

<sup>42</sup>RANQUELOV, Stanislav. Sistemas para gestionar la información organizativa y el conocimiento. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) (24, 09, 02).

también mejoras en el acceso y la visualización del análisis de la información. Por otro lado se proporcionan mejoras en los procedimientos deductivos partiendo de la información con la cual disponemos y ofreciendo mejor explicación a terceros sobre las decisiones tomadas.

- El DSS debe ser tan “especializado” sobre el problema del usuario como sea posible.
- El DSS debe tener en cuenta la problemática que rodea a los usuarios potenciales. Dicha problemática la podemos resumir básicamente en dos puntos: su falta de cultura informática y la ausencia de sistematización en los planteamientos de los problemas a resolver por los cargos directivos.
- Los DSS deberán ser gestionados por “expertos” que entiendan lo que el usuario desea ver y cómo lo debe hacer.
- Los DSS deben ser controlables por el usuario: el cual deberá ser capaz de especificar: qué informes necesita, con qué prioridad los desea, y cómo deberán ser confeccionados los datos.
- EL DSS debería ser capaz de utilizar cualquier dato, modelo, disciplina, herramienta o técnica de presentación visual y en definitiva todo aquello que facilite la decisión del ser humano.

#### **4.9.7 Tecnologías inteligentes para la medición.**

Las herramientas tecnológicas para la medición del conocimiento se encuentran bajo la categoría de auditorías del conocimiento. Estas herramientas constituyen la inversión más estratégica y fundamental que una empresa puede hacer en relación con la iniciativa de gerencia del conocimiento, debido a que ellas permitirán calibrar la inversión y aumentar las oportunidades de lograr un resultado exitoso.

Como la gerencia del conocimiento es algo intangible y hay poco para medir, analizar y usar como fundamento del diseño de un sistema sólido, se requiere de un herramienta y una metodología de auditoría para evaluar varios aspectos de las características del conocimiento de la organización:

- Los niveles actuales de uso del conocimiento.
- El estado actual de la gerencia del conocimiento corporativo.
- La identificación y aclaración de las oportunidades de la gerencia del conocimiento.
- La identificación y aclaración de las áreas potenciales de problemas.
- El valor percibido del conocimiento en la organización.
- Después de haber logrado la captura, inventario y transferencia de conocimiento, una compañía puede anunciar verdaderamente que ha desarrollado un sistema para la generación del conocimiento, y que en el proceso puso una piedra angular significativa para crear una organización con conocimiento.

#### **4.10 EL CAPITAL INTELECTUAL**

En el aspecto de la medición de los procesos de capacitación que determine no solo la actividad realizada, sino su impacto en la organización, se propone el siguiente sistema de indicadores:

#### 4.10.1 Indicadores de gestión: Costos, Funcionamiento, Cantidad y Calidad.

- Indicadores de costo: es importante establecer el costo real de los procesos de capacitación para poder controlar su eficiencia y optimizar los recursos que utiliza. Lo que figura con frecuencia en las organizaciones como gastos de capacitación es equivalente al valor presupuestado y ejecutado en los diversos eventos formativos durante determinado lapso de tiempo, pero no incluye el costo en términos de salarios y prestaciones de aquellos vinculados al proceso (capacitadores, capacitados y personal de administración y apoyo) o de papelería y equipo, por ejemplo.

Su cálculo es sencillo, si se lleva una contabilidad precisa, pues radica en sumar todos los gastos y dividir el total por el número de personas capacitadas, lo que permite conocer el costo por evento y el total dentro de un periodo. Para efectos de un cálculo completo y exacto, deberá examinarse el costo no solo del evento, sino de las diversas fases del proceso: planeación, ejecución y control, pues ciertamente otra deficiencia recurrente es que solo se mide el costo de la realización de los eventos y acciones de formación y no el de operación de todo el sistema.

Si se desea, puede establecerse una clasificación en términos de costos directos e indirectos. Entre los directos están los honorarios de asesores o personal externo, alquiler de sitios o equipos, refrigerios, papelería, viajes y alojamiento. Entre los indirectos están los salarios y prestaciones de capacitadores y capacitados que pertenecen a la empresa, así como los gastos por instalaciones y equipos de su propiedad vinculados a los procesos de capacitación.

El costo por persona capacitada entonces, se sintetiza en la siguiente fórmula:

$$C/C = \frac{\text{Cas} + \text{ACC} + \text{MyE} + \text{A} + \text{TyA} + \text{SC} + \text{SIC} + \text{SPC} + \text{GG}}{\text{PC}}$$

##### En donde:

- C/C = Costo por capacitado.
- Cas = Costo de asesores.
- ACC = Alquiler del centro o sitio de capacitación.
- MyE = Materiales (cuadernos, papel y lápices, etc.) y equipos.
- A = Alimentación (refrigerios, desayuno, almuerzo o comida).
- TyA = Transporte (viajes) y alojamiento para capacitadores y capacitados.
- SC = Salario y Prestaciones de los capacitadores.
- SIC = Salario y prestaciones del personal administrativo o de apoyo a los procesos de capacitación.
- SPC = Salario y prestaciones personal capacitado (en tiempo de trabajo).
- GG = Gastos generales (servicios: luz, agua, teléfono, mantenimiento).
- PC = Número de personas capacitadas.

El conocer los costos permitirá hacer balances de eficiencia, comparar costos entre eventos o entre éstos y los presupuestos, así como tomar decisiones en torno a su reducción o eliminación, si es del caso, aportando de esta forma a la

productividad, lo que en últimas contribuirá a generar valor para la organización. Por otra parte, éste es un lenguaje familiar para la gerencia en el que percibe con claridad el desempeño del área de capacitación. Se recomienda elaborar una hoja de cálculo que permita sistematizar los datos relativos a éstos costos, facilitando su consulta, difusión y análisis, para lo cual se sugiere la siguiente presentación:

Fase	Planeación	Organización	Ejecución	Control	TOTAL
Costos					
Asesoría					
Alquiler					
Materiales					
Alimentación					
Transporte y alojamiento					
Capacitadores					
Administración y apoyo					
Personal capacitado					
Gastos Generales					
Total					
No. de personas capacitadas					
Horas de capacitación					

El informe de los costos puede incluir variables como costos totales del proceso de capacitación, costo por evento, costo por persona capacitada y costo por hora de capacitado, siendo éste último un indicador importante para normalizar o estandarizar el denominador entre eventos de diferentes duraciones.

**El costo por hora de persona capacitada es:**

$$C/Ch = \frac{CC}{PC \times HC}$$

**En donde:**

- C/Ch = Costo de persona capacitada por hora.
- CC = Costo Total de la capacitación
- PC = Número de personas capacitadas.
- HC = Número de horas de capacitación.

Puede también hacerse cálculos comparativos de costos, por ejemplo al comparar gastos de formación entre varios grupos o departamentos o categorías, o como operan los costos cuando hay o no convenios, o según fuentes internas o externas utilizadas, para lo cual solo hay que anexar los datos pertinentes a la tabla de excel ya citada.

**Otros indicadores serían:**

- Costo anual de la capacitación/valor anual de la nómina. (Inversión).
- Costo Anual de la capacitación ejecutada/costo anual del presupuesto.
- Porcentaje destinado a la capacitación con relación a las ventas de la empresa:

$$\frac{\text{Presupuesto total de capacitación}}{\text{Volumen de ventas o ventas totales}} \times 100$$

También puede hacerse con relación a los ingresos totales de la empresa o, si se prefiere, con ingresos particularizados.

### **INDICADORES DE CANTIDAD.**

En lo relativo a la cantidad, pueden emplearse indicadores como:

- Número de cursos o acciones de capacitación desarrolladas al mes, al semestre o al año.
- Horas hombre de capacitación, el cual puede ser un promedio general o especificarse por áreas o niveles.
- Número de personas capacitadas al mes, semestre o año, que puede ser total o explícito por áreas o niveles.
- Número de trabajadores capacitados/total de trabajadores, por áreas o niveles.
- Horas de capacitación ejecutadas/horas de capacitación planeadas o previstas.
- Número de horas de capacitación/número de horas de trabajo.

La cantidad de acciones o eventos no significa que sean de calidad o que resulten productivos, por lo que este tipo de indicadores deberá ser analizado a la luz de los costos (menores costos con igual o mayor cobertura es una contribución valiosa si no implica deterioro de la calidad) y del impacto si se desea que realmente reflejen algo significativo para la organización, aunque, si son muy bajos, en principio sugieren una deficiencia en el desarrollo de las competencias que la organización y las personas requieren.

### **INDICADORES DE FUNCIONAMIENTO.**

En lo que respecta al funcionamiento, se recomiendan los siguientes indicadores:

#### **- Índice de Actividad.**

Número de horas de capacitación realizadas por formadores internos.  
Número de horas por alumnos por formador.  
Índice de ocupación de instalaciones destinadas a capacitación.

#### **- Índice de Realización.**

Número de sesiones realizadas/número de sesiones previstas.

#### **- Índice de Anulación.**

Número de negativas o aplazamientos/número de alumnos.

#### **- Índice de Ausentismo.**

Número de horas por alumnos reales/número de horas por alumnos inscritos.



- **Tiempo de Respuesta.**

Duración de espera de los solicitantes para participar en un curso de capacitación.

- **Índice de Fuentes.**

Porcentaje de capacitaciones internas y externas sobre total de la capacitación.

**INDICADORES DE CALIDAD.**

Para concluir el tema del control de la gestión de los procesos de capacitación hay que adentrarse en el ámbito de su calidad. Tradicionalmente y tal como se observó en el diagnóstico efectuado, ésta se mide mediante encuestas o formatos de evaluación de cada curso o acción desarrollada que responden los asistentes a los mismos, sin que se cuente, al menos de manera repetida y consistente, con la apreciación de quienes imparten la capacitación o de aquellos directamente interesados en que se aplique lo aprendido, como jefes o grupos de trabajo, teniendo en cuenta además que la evaluación así diseñada es puntual y no mide el proceso o sistema de capacitación en conjunto, limitándose a aspectos metodológicos, logísticos y de percepción al corto plazo, así como al momento de finalización de los eventos, sin incluir el antes, el durante y la posterioridad a más largo plazo de los mismos. Por todo ello, es necesario replantear el esquema de medición con relación a la calidad de los procesos de capacitación, para lo cual, un buen marco de referencia lo constituyen preguntas básicas a responder, que hoy no se contemplan, tales como:

- ¿Quiénes son los clientes de la capacitación y de la evaluación?.
- ¿Cuáles son las expectativas de los diferentes participantes, cómo satisfacerlas y cómo saber si se hizo?.
- ¿Cuál es el grado de coherencia entre los objetivos y los indicadores?.
- ¿Cuál es la información esperada y cómo será procesada?.
- ¿Cuál es la participación y responsabilidad de los protagonistas en la elaboración, realización y la evaluación de una acción o proceso de capacitación?.
- ¿Cuál será la utilización de los resultados de la evaluación?.
- ¿Cuál son los compromisos contraídos por los clientes de la capacitación, los proveedores y los responsables jerárquicos directos de los participantes en los procesos de capacitación para asegurar la integración en el trabajo de las competencias adquiridas mediante ésta?.

Evaluar la calidad implica un criterio integral, siendo necesario que participen los diversos agentes involucrados, y recoja y procese información sobre:

- La relación entre necesidades de capacitación, expectativas de los usuarios y la capacitación brindada.
- La coherencia entre las necesidades y expectativas con los objetivos, contenidos y metodologías utilizadas en los procesos de capacitación.
- Las competencias de los capacitadores (conocimientos, aptitudes y actitudes)
- La estimación de los involucrados sobre la organización de los eventos (información previa, trámites) y la logística durante su desarrollo (sitio,

- dotación, transporte, alimentación, alojamiento, servicios de apoyo, entrega y calidad del material de trabajo o apoyo, equipos, coordinación)
- La relación capacitador – capacitados.
  - El nivel de alcance de los objetivos planteados o de otros resultados, contemplando las barreras encontradas para el aprendizaje.
  - La aplicación de los aprendizajes adquiridos (transferencia).
  - Los compromisos adquiridos por las partes involucradas.
  - Las ideas o sugerencias para mejorar el proceso.

Los criterios a utilizar para este tipo de evaluación, son la necesidad, la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la conformidad, la valorización profesional, la compatibilidad empresarial, el uso del tiempo, la utilización de los recursos y la continuidad.

Se recalca el hecho que la evaluación debe contar, para ciertos aspectos y en sus debidos momentos, con la participación no solo de los usuarios, sino de los proveedores, de quienes van a verse influenciados con sus resultados y, porqué no, del cliente, quien en últimas es el beneficiario o no de las bondades del proceso.

Conviene Precisar los aspectos a evaluar en cada momento, de la siguiente manera:

- a) **Antes de la capacitación:** la capacitación, ¿Es el único medio para resolver el problema?. (Necesidad).  
 ¿Son estos los objetivos más adecuados?. (Pertinencia).  
 Los objetivos, contenidos y metodología, ¿Facilitan la adquisición de las competencias?. (Eficacia).  
 ¿Se pueden adquirir estas competencias a menor costo?. (Eficiencia).  
 El diseño de la capacitación a desarrollar, ¿Se ajusta a las normas, políticas y reglamentos?. (Conformidad).  
 Estas competencias a adquirir o desarrollar, ¿Son puntuales o pueden ser usadas en otra parte?. (Valorización profesional).  
 La capacitación a dar, ¿Es compatible con el estilo administrativo de la empresa?. (Compatibilidad).  
 ¿La duración e intensidad del curso son las apropiadas?. (Tiempo).  
 ¿Permanecerán en la empresa los capacitados y será repetido el uso de las competencias a proporcionar?. (Continuidad).
- b) **Durante la capacitación:** siguiendo los criterios delineados, se evaluarán los métodos pedagógicos, la prestación de los servicios por el capacitador, la adecuación de la capacitación al nivel de los capacitados, la participación y el rendimiento de los capacitados, la relación orientador – capacitados, los contenidos, el material pedagógico y la documentación, las condiciones locativas y materiales y la coordinación de la capacitación.
- c) **Después de la capacitación:** con base en los criterios esbozados, se evaluará el grado de logro de los objetivos, la satisfacción y compromisos de los participantes, la aplicación de los aprendizajes adquiridos, los cambios en el entorno y los efectos no esperados.

Al observar el anterior esquema, caben adicionalmente a los tradicionales formatos que contienen cuestionarios escritos con preguntas de tipo cerrado o abiertas, también las actas de compromiso, los registros fílmicos, los informes de los capacitadores, los convenios con los diversos interesados (jefes, áreas, grupos de trabajo), las solicitudes o quejas verbales recibidas, los documentos o reuniones de reflexión de coordinadores, monitores o personal de apoyo, entrevistas entre los involucrados, es decir, una amplia gama de medios e instrumentos que aportan información. El medio a elegir dependerá, básicamente, del objetivo perseguido con la medición, el costo de implementarlo, el grado de adhesión y facilidad para los participantes y el grado de dominio de quien lo aplique.

En el plano de indicadores concretos pueden mencionarse, además de algunos de los ya citados, los siguientes, acotando que se enfatiza en los de proceso, por tratarse posteriormente a espacio los de impacto:

- Evaluaciones satisfactorias a los programas o acciones/total de programas o acciones.
- Grado de alcance de los objetivos por programa o acción de capacitación. (Puede especificarse para los objetivos de conocimiento, aptitudes o actitudinales).
- Índice de quejas o reclamos de los usuarios de los procesos de capacitación. (Número de quejas/ número de usuarios).

Hasta ahora se ha incursionado a profundidad en el campo de la medición de la actividad, el funcionamiento y el proceso en general de la capacitación, que componen el primer grupo de indicadores propuesto. A continuación se examinará el segundo grupo: los indicadores de cambio.

**4.10.2 Indicadores de cambio.** Si bien es importante conocer cuánto se gasta en capacitación, en qué se emplea éste dinero, cuánta se lleva a cabo y quiénes la reciben, resulta más imperioso aún determinar cuáles son los resultados alcanzados, el rendimiento obtenido, para establecer si el esfuerzo valió la pena. En tal sentido, se puede medir el cambio individual en cuanto a mejora de conocimientos, aptitudes o actitud, entendiendo por mejora tanto la adquisición como el desarrollo. Es posible también comparar estos aspectos entre grupos. El cambio representa la condición previa para que el impacto, posteriormente, pueda darse, pero por sí solo no lo garantiza.

Los indicadores de cambio identifican y cuantifican el aporte de la capacitación al capital humano de la organización, inicialmente describiendo la transformación producida y, después, al realizar el análisis del impacto y retorno de la capacitación en las mejoras, proporcionando valoraciones de tipo económico.

Para medir el cambio se requiere estimar la situación antes de la capacitación y hacerlo después de iniciada (durante el proceso puede valorarse el avance o no y hacer los ajustes pertinentes) o luego de concluida. Sirve entonces, además de mostrar lo que la gente está aprendiendo, para identificar lo que no está aprendiendo y actuar al respecto.

Resulta pertinente tratar cada aspecto por separado, así:

#### Cambio en los Conocimientos:

$$Cco = \frac{Co (d)}{Co (a)}$$

En donde:

Cco = Cambio en los conocimientos.

Co (d) = Nivel de conocimientos después de la formación.

Co (a) = Nivel de conocimientos antes de la formación.

La información que el indicador exige puede recogerse mediante la aplicación de pruebas anteriores y posteriores, puntuables para efectos de comparar bajo parámetros equivalentes y susceptibles de establecer porcentajes de mejora. Los cuestionarios, casos o ejercicios escritos aparecen como la herramienta más conveniente.

Como quiera que además del conocimiento, va ligado a los procesos de capacitación el tema de las capacidades, el cambio en aptitudes debe ser valorado.

#### Cambio en las Aptitudes:

$$Cap = \frac{Ap (d)}{Ap (a)}$$

En donde:

Cap = Cambio observable en aptitudes como consecuencia de la capacitación.

Ap (d) = Aptitudes demostradas después de la capacitación por rendimiento en el trabajo, incidentes críticos de relaciones interpersonales u otros fenómenos observables (tiempo, cantidad, calidad).

Ap (a) = Nivel de aptitud existente antes de la capacitación usando los Mismos criterios que antes.

La información para esta razón puede recogerse a través de la observación o demostraciones, así como mediante el seguimiento a las labores. Lo esencial radica en establecer con exactitud las aptitudes que se van a evaluar, pues si se sabe en concreto lo que se espera que alguien haga, puede medirse y evaluarse que tanto y tan bien lo hizo.

Un tercer tópico incluido en los procesos de capacitación es el actitudinal, pues es comúnmente sabido y aceptado que el conocimiento y las habilidades sin las actitudes adecuadas puede no sólo ser un desperdicio, sino una circunstancia de riesgo o amenaza para la organización. Deberá entonces identificarse el cambio en este sentido.

Cambio en la actitud:

$$CAc = \frac{Act (d)}{Act (a)}$$

En donde:

CAc = Cambio en la actitud.

Act (d) = Actitud después de la capacitación.

Act (a) = Actitud antes de la formación.

Habrán de efectuarse pruebas previas y posteriores, cuidando de estimar la influencia del entorno. Puede utilizarse un instrumento estándar, o uno especialmente diseñado y validado. Los “momentos de verdad”, el número de ideas o iniciativas, los reconocimientos o quejas de clientes, compañeros y jefes, son algunos parámetros susceptibles de utilizar para dimensionar actitudes.

El conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes generados o acrecentados a partir de los procesos de capacitación deben reflejarse en el desempeño para que la organización reciba la retribución a su esfuerzo. El cambio en las acciones de los empleados deben medirse también. En este punto nos limitamos a observar y cuantificar la modificación producida en términos de la evaluación del desempeño del empleado.

Cambio en la Actuación:

$$CActua = \frac{Actua (d)}{Actua (a)}$$

En donde:

CActua = Cambio en la actuación en el trabajo como lo mide el sistema de evaluación del desempeño de la empresa.

Actua (d) = Última puntuación o calificación de revisión de la actuación a partir de una evaluación del desempeño llevada a cabo al menos 90 días después de la capacitación.

Actua (a) = puntuación o calificación de revisión de la actuación a partir de la evaluación del desempeño llevada a cabo antes de la capacitación.

Cabe advertir que las variables que inciden en el desempeño son diversas y complejas, además de los factores situacionales, por lo que deberá establecerse la proporción en que la capacitación incide en el mejoramiento del mismo o si éste no se produce. En este orden de ideas, clarificar si el bajo desempeño es producto en qué porcentaje de una ausencia o debilidad de conocimientos, aptitudes o actitudes antes de comenzar la capacitación es imprescindible para juzgar con claridad el cambio producido luego de ser proporcionada la misma, para no incurrir en excesos o pecar por defecto. Si se diagnostica bien la situación es viable

asignar un peso a cada variable que aporta a la solución o a la mejora, siendo la capacitación una de ellas; por otro lado, esto evitará el uso indiscriminado de la capacitación como receta que alivia todos los males o permite siempre progresar.

**4.10.3 Indicadores de impacto.** Aunque sutil, existe diferencia entre el cambio y el impacto, si bien su relación puede expresarse como secuencia, e incluso desde la perspectiva de la causalidad, pues si no se da el cambio, no habrá impacto derivado de la capacitación, mientras que producido el cambio, habrá que establecerse la contribución que se deriva de éste para la empresa. El cambio mira a la persona y el impacto va referido a la empresa, de tal suerte que el empleado capacitado puede efectivamente desarrollar sus competencias, pero esto no garantiza, por sí solo, que sea más productivo o que se agregue valor a la organización, sobre todo si se da la existencia de barreras para aplicar lo aprendido.

Como se verá, al analizar el impacto se concreta la contribución de los procesos de capacitación al capital estructural de la empresa (marcas, patentes, procesos, estructura), al vincularla con la mejora de los procesos, la innovación y la productividad, entre otros. Conviene precisar que la valoración real solo será posible si previamente a la capacitación se ha estimado su necesidad y el aporte que de ella se espera, así sea parcial.

A lo largo del estudio se observó la convicción que la capacitación genera beneficios para la organización, pero no se cuenta con indicadores que lo demuestren con cifras o datos concretos.

Se sugieren aquí los siguientes:

- **Impacto en conocimientos:** empleados que mejoraron sus conocimientos/total de empleados que recibieron capacitación en la temática.
- **Impacto en mejora de procesos:** número de procesos mejorados a partir de la capacitación recibida.

Puede ser mediante la reducción de pasos o etapas, optimizando el uso y cantidad de insumos o recursos, acortando el tiempo de respuesta, incrementando su cobertura, obteniendo la certificación, etc.

- **Eficiencia de la capacitación:** programas y acciones de capacitación impartidos/programas y acciones de capacitación requeridos. Puede analizarse por individuos, equipos de trabajo, áreas, etc.
- **Impacto en resultados de productividad:** productividad después de los procesos de capacitación/productividad antes.

Puede ser con relación a la reducción de los ciclos de tiempo o incrementando el rendimiento de maquinaria y equipos, o de la cantidad producida.

- **Impacto en Resultados de Ventas:** Indicador de ventas después de procesos de capacitación en ventas/indicador de ventas antes de la capacitación.

Puede ser con relación al número de ventas y los ingresos que se derivan de ellas o la recuperación de cartera, o la captación de nuevos clientes o el mejoramiento del índice de retención de clientes, entre otros.

- **Impacto en la calidad:** número de reprocesos o defectuosos después de capacitación/número de reprocesos o defectuosos antes.

Número de devoluciones o reclamos/número de transacciones efectuadas.

- **Impacto en la innovación:** número de cambios o transformaciones producidas como consecuencia de los procesos de capacitación/número total de cambios o transformaciones.

Número de ideas sobre nuevos procesos, productos o servicios surgidos de los procesos de capacitación/número total de ideas sobre nuevos procesos, productos o servicios.

Número de cambios e innovaciones consecuencia de los procesos de capacitación llevados a cabo/número de cambios o innovaciones presentadas o sugeridas.

Puede medirse mediante formularios que al momento de presentar la idea de cambio, transformación o para nuevos procesos, productos o servicios exijan señalar en qué medida la capacitación recibida ha contribuido para su formulación, cualquiera sea la escala elegida. También puede medirse mediante entrevistas.

- **Impacto en los clientes:** número de clientes conseguidos como consecuencia (al menos en parte) de los procesos de capacitación.

- ? Índice de retención de clientes luego de efectuada la capacitación.
- ? Ingresos por ventas como consecuencia de la capacitación.
- ? Recuperación de cartera luego de producida la capacitación.

Este indicador muestra el aporte de la capacitación al capital relacional de la organización, o capital cliente, como también se le denomina.

Sobre estos tópicos suele afirmarse que no se puede demostrar el impacto de la capacitación, pero si previamente a ésta se ha determinado que el problema (al menos parcialmente) radica en la falta de conocimientos en mercadeo o ventas, o la carencia de habilidades en dichos campos o la deficiente actitud de la fuerza de ventas o el área de cartera y se estima en qué medida está ello influyendo en los resultados con base en indicadores actuales, y se procede a acordar compromisos para quienes reciben la capacitación, puede demostrarse su aporte al medir los indicadores con posterioridad a la capacitación, revisar el cumplimiento de compromisos y aplicar el estimado previo de la contribución de la capacitación a la situación. Otro tanto puede hacerse cuando se utiliza la capacitación no como solución del problema, sino como optimización de una oportunidad de desarrollo o mejora.

Una lectura un poco más amplia incluiría el valor aportado por los procesos de capacitación a las alianzas estratégicas de la compañía.

- **Impacto en Activos:** cantidad y Valor del Material producido para desarrollar la capacitación o generado a partir de ella, que es de su propiedad.

Los documentos pueden valorarse de acuerdo con su extensión, el tiempo, costo y competencias de las personas involucradas para su elaboración, los materiales que involucra, las propiedades específicas que le acompañan para su almacenamiento y difusión, como parámetros básicos. Así, puede asignársele a cada “módulo educativo” un valor que contemple lo intrínseco y el derivado de su explotación, acrecentando el capital intelectual por la vía del capital estructural. De hecho, si la empresa posee conocimiento avanzado o experto, hasta puede realizar los trámites pertinentes para salvaguardar la propiedad intelectual, abriéndose al campo de las publicaciones y la comercialización de dicho conocimiento.

**4.10.4 Medición del retorno de la inversión en capacitación.** Para determinar el valor agregado por los procesos de capacitación es necesario comprender la secuencia Proceso – Resultado- Impacto- Valor Agregado, puesto que por cada mejora de un proceso (aporte de la capacitación) debe haber un resultado, la diferencia entre ese resultado y los resultados anteriores a la mejora del proceso constituye el impacto. La mejora que representa el impacto es el valor agregado. Por lo tanto, para calcular el retorno sobre la inversión en capacitación, debe tenerse en cuenta, en estricto orden, lo siguiente:

- El proceso.
- Estado indicador previo a la capacitación.
- Estado indicador posterior a la capacitación.
- Resultado o impacto logrados en la mejora del proceso.
- Valor económico de la mejora (ahorros, incrementos).
- Participación porcentual de la capacitación en el impacto.
- Valor económico de la participación de la capacitación en el resultado.
- Costo de la capacitación.

#### **Retorno de la Inversión (ROI de la Capacitación):**

**Valor del resultado o impacto/costo de la capacitación:** este indicador es bastante apreciado por la gerencia y permite desde la óptica financiera demostrar la contribución al negocio de los procesos de capacitación, haciendo tangible el valor agregado mediante el proceso de aprendizaje propio del capital intelectual.

En conclusión, si se miran los indicadores de cambio y mejora a la luz del retorno de la capacitación se establece el aporte de la capacitación en términos de capital intelectual mediante cifras específicas y surgidas de la definición previa del papel de la capacitación y su influencia en las personas, los procesos y demás agentes relacionados con la empresa (clientes, accionistas, empleados, proveedores, aliados, etc.), lo que realiza su rol estratégico y su carácter esencial para la competitividad de la empresa.



Para lo propuesto en términos de indicadores la presente investigación se ha basado en el aporte de diversos autores que han estudiado la temática<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> PAIN, Abraham. Cómo evaluar las acciones de capacitación. Barcelona : Granica, 1993; y FITZ-ENZ, Jack. Cómo medir la gestión de los recursos humanos. Alameda de Ricaurte, Bilbao : Deusto, 1999; y LARREAMENDY JOERNS, Alejandro. Medición del impacto de la capacitación. Módulo Seminario ACRIP. 2001.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los resultados del estudio, es posible concluir que:

- De acuerdo con el objetivo general planteado, se concluye que la gestión del conocimiento aporta conceptos, estrategias y herramientas que pueden incorporarse a los procesos de capacitación adelantados en las empresas estudiadas con el fin de optimizar los mismos, tal y como se han incluido en la propuesta elaborada en el presente trabajo.
- La aplicación de los conceptos, estrategias y herramientas propios de la gestión del conocimiento contribuye a optimizar los procesos de capacitación en las empresas estudiadas al redefinir el perfil de quienes los lideran, orientar al aprendizaje en acción, proporcionar indicadores para medir la gestión, los resultados y el impacto que producen, establecer mecanismos de fomento al aprendizaje, reconocer y mostrar como aplicar las tecnologías informáticas para efectos de la capacitación y relacionar el papel y aporte de la capacitación en lo relativo a las competencias laborales y organizacionales.
- Algunos elementos de la gestión del conocimiento se aplican, al menos mayoritariamente, en los procesos de capacitación de las empresas trabajadas. Entre ellos destacan el apoyo o interés de la alta dirección con relación a los procesos de aprendizaje, la medición de la actividad desarrollada, la elaboración de diagnósticos de necesidades y la relación existente con las competencias laborales y el marco estratégico de la organización.
- Acorde con lo encontrado en las empresas analizadas, es posible incorporar a sus procesos de capacitación aspectos de la gestión del conocimiento como la medición del proceso desde la perspectiva del capital intelectual, destacando su contribución a los capitales humano, cliente y estructural, lo que reflejará el impacto para la organización, el uso de las tecnologías informáticas para la planeación, ejecución y control de planes, programas y eventos de capacitación, así como la utilización de estrategias y técnicas que permitan desarrollar las competencias y características de las empresas como organizaciones de aprendizaje.
- Las áreas de personal, basadas en la propuesta elaborada, podrán redimensionar su rol en torno al tema de la capacitación empresarial, pudiendo demostrar su aporte en términos que la gerencia valora y mejorando las oportunidades de desarrollo del personal mediante el aprendizaje y las recompensas al aplicar productivamente lo aprendido, aspectos importantes para su calidad de vida.
- La carencia de un sistema integral de medición de los procesos de capacitación resta posibilidades para ajustar y mejorar en la planeación y ejecución de los planes, programas y eventos respectivos, incrementa la posibilidad de desperdiciar o subutilizar recursos tecnológicos y humanos -en particular de carácter interno - en beneficio del aprendizaje y dificulta demostrar el avance en la creación, desarrollo y sostenimiento de competencias esenciales y distintivas para la organización.
- La poca utilización de las tecnologías informáticas en los procesos de capacitación implica reducir opciones para implementar metodologías de

aprendizaje innovadoras, flexibles, de fácil transferencia y atractivas para las generaciones recientes, a la par que hace más lento, costoso y de menor cobertura procesos como el diagnóstico de necesidades, el seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas, la entrega, difusión y conservación del material educativo, la posibilidad de interactuar con diversidad de personas y escenarios, como también resta alternativas para crear o perfeccionar competencias importantes en un entorno globalizado, dentro de una sociedad del conocimiento, o para aplicar las adquiridas, desaprovechando parte del talento humano organizacional.

- Los procesos de capacitación empresarial en las empresas objeto de estudio no vienen siendo administrados desde los postulados y elementos de la gestión del conocimiento, a pesar de la posibilidad de implementárselos. Tal situación se explica, en algunos casos, por el desconocimiento a profundidad de esta temática, por el escepticismo o el riesgo que implica caer en una tendencia de moda que pueda no representar beneficios para la empresa o simplemente por la comodidad y tradición de hacerlo como ha sido costumbre.
- Las organizaciones investigadas cuentan con los recursos y condiciones necesarios para implementar en mayor grado, o de manera novedosa aspectos de la gestión del conocimiento en sus procesos de capacitación, en especial los referidos a las tecnologías informáticas y el capital intelectual, contribuyendo a la optimización del proceso y a la demostración de su aporte al negocio, mostrando su real impacto, al valorar su capital intelectual. La infraestructura tecnológica disponible, el personal responsable de esta temática, la asignación presupuestal y el interés detectado por una medición más precisa y tangible respaldan esta aseveración.
- Las mayores deficiencias del proceso de capacitación radican en sus limitaciones para evaluarlo integralmente, establecer la aplicabilidad de lo aprendido, aprovechar las oportunidades que representa la tecnología informática, contar con mayor flexibilidad, maximizar la transferencia de los conocimientos y establecer el retorno sobre la inversión realizada. Por su parte, las mayores fortalezas aparecen en el ambiente de aprendizaje existente, la formación basada en competencias, la disponibilidad de recursos, la percepción altamente favorable sobre la importancia y aportes del proceso y la organización ligada al mismo.
- Los procesos de capacitación constituyen un factor de competitividad para las empresas dentro del contexto de la sociedad del conocimiento, dada su contribución en la generación y desarrollo de competencias del personal, que se incrementa en la medida en que la capacitación se encuentra alineada con las estrategias organizacionales y las competencias básicas y distintivas de las mismas, por lo que su optimización debe ser una preocupación constante no solo del área de capacitación o de gestión humana, sino de la alta gerencia de la empresa.
- La gestión del conocimiento organizacional no es un asunto exclusivo de los procesos de capacitación empresarial; muy al contrario, trasciende éste y permea la institución en su conjunto, por lo que su adopción o no debe decidirse desde la alta dirección de la empresa, contando con su apoyo y

comprensión y bajo el entendido del cambio cultural y de enfoque a profundidad que implica, para evitar caer en la frustración o el desperdicio de una poderosa herramienta de gestión.

Adicionalmente, a partir de la investigación adelantada, se recomienda:

- Ahondar en el enfoque sistémico de los procesos de capacitación que permitan, por una parte, interrelacionarlo con otros procesos de la gestión humana, como el de selección de personal, la retribución y los incentivos a los empleados, los movimientos de personal (ascensos, promociones, traslados, reemplazos), la evaluación del desempeño, el balance de consecuencias (procesos disciplinarios), el análisis ocupacional (perfiles y descripciones), de tal suerte que se logre una relación consciente y permanente de interdependencia, mutua colaboración y refuerzo. Por otra parte, que permita dimensionar que la capacitación no termina al dictarse un evento o ejecutar un plan o programa y medir la cobertura, el costo o la satisfacción de los asistentes, sino que requiere validar la transferencia de conocimientos efectuada, su asimilación y, en especial, el uso productivo de lo aprendido y su frecuencia, estableciendo los cambios y avances alcanzados, así como la contribución al negocio.
- Incluir en los procesos de aprendizaje (capacitación) de las organizaciones en comento temáticas relativas a la gestión del conocimiento en las cuales participe el mayor número posible de empleados, con particular énfasis en todos aquellos que tengan personal a cargo, roles de liderazgo o se desempeñen en el área de gestión humana, sistemas y contabilidad., como un paso importante para ir generando mayor espacio y aceptación frente al cambio organizacional y de paradigmas que la misma exige.
- Estudiar y adaptar a las condiciones específicas de cada empresa la propuesta de administración de los procesos de capacitación a partir de la gestión del conocimiento que el presente estudio plantea.

A partir de la presente investigación, se sugiere adelantar trabajos en el futuro referidos a:

- El diseño de un modelo de administración de los procesos de capacitación empresarial basado en la gestión del conocimiento organizacional, a partir de la propuesta aquí esbozada.
- La implementación de las recomendaciones planteadas en este trabajo en cualquiera de las organizaciones estudiadas, validando empíricamente los resultados.

Efectuar, sobre la misma temática de la investigación, trabajos en empresas de menor tamaño, diferente estructura, o que pertenezcan al sector de los servicios.

## GLOSARIO

**Aprendizaje:** Es el proceso de transformación y de incorporación del conocimiento tanto a nivel personal, como de grupo o de organización en su conjunto.

**Aprendizaje Organizacional:** Capacidad de la organización, tanto a nivel individual como grupal o de equipo, de incorporar nuevas ideas, nociones, saberes o competencias en las personas y en los sistemas y procedimientos que desarrollan y aplican.

**Capacitación:** Proceso de enseñanza - aprendizaje que pretende modificar las conductas de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

**Capital Intelectual:** Representa el valor creado o proceso final de la gestión del conocimiento. Es la medida de las competencias esenciales en que se puede concretar el nuevo conocimiento.

**Capital Humano:** Es la suma de capital competencial, compuesto por los conocimientos, experiencias y habilidades del equipo humano, más el capital emocional, compuesto por la motivación, las creencias, los valores y la integración con la empresa que este mismo equipó humano ostente. Todo ello complementado por la agilidad intelectual del colectivo; o sea, su capacidad de innovación, adaptación y de imitación de las nuevas orientaciones, tecnologías o diseños. Comprende, por lo tanto, la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo de la organización.

**Capital Estructural:** Recoge el conocimiento sistematizado, hecho explícito por la organización. Es más estable y permanente que el capital humano. Puede ser reproducido y compartido y, por ende, se puede transmitir fácilmente. Incluye, entre otros, los métodos y procedimientos de trabajo, software, bases de datos, I+D y los sistemas de dirección y gestión. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, etc.)

**Capital Relacional:** Integrado por las formas de relación de la organización con los agentes de su entorno (clientes, proveedores, competidores, etc.); Incluye, por ejemplo, la imagen de la empresa (good will), los acuerdos de cooperación y las alianzas estratégicas.

**Competencias Esenciales:** Resultado obtenido por la valorización combinada de tres clases de competencias básicas distintivas o interrelacionadas (formas de saber hacer), como son las personales, tecnológicas y organizativas.

**Competencias Distintivas:** Son aquellas competencias que permiten distinguir y diferenciar a la organización de su competencia.

**Competencia Laboral:** Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño ante situaciones específicas. Es una compleja combinación de

atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

**Conocimiento:** Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas; etc. que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad. Es lo que un individuo debe saber para vivir productivamente una experiencia concreta. Cuando se habla de conocimiento, debe distinguirse de los datos y la información, puesto que aquellos representan tan solo una reseña cuantitativa de sucesos y atributos humanos, son observaciones sencillas de los estados del mundo, mientras que ésta es una agrupación de datos organizados y presentados en un contexto, contando con significación y pertinencia. El conocimiento surge cuando de la información podemos obtener costos o beneficios, pros o contras, posibilidad o imposibilidad; es decir, cuando tenemos visibilidad de consecuencias sobre una materia o contenido, lo que implica la interpretación y análisis de la información.

**Conocimiento Explícito:** Se compone, fundamentalmente, de conocimientos técnicos, de algunas capacidades o habilidades y de pocas actitudes, siendo por tanto de fácil transmisión. Es el conocimiento exteriorizado y compartido, que normalmente se ha documentado, sin importar la forma física en que se encuentre, pues bien puede ser un vídeo, un documento escrito o una base de datos, para solo citar algunas opciones. Se trata entonces de un conocimiento formal y sistemático.

**Conocimiento Tácito:** Está más cercano al talento, al arte o a determinado modelo mental, aspectos de difícil transmisión interpersonal, por lo que se compone, básicamente, de actitudes, creencias y perspectivas, de la mayoría de las capacidades y de determinados conocimientos abstractos y complejos o sofisticados, que se suelen englobar en el término Know - How. El conocimiento aquí se encuentra interiorizado, permanece "dentro" del ser humano, sin que sea transferido o compartido con otros.

**Gestión por Competencias:** Se trata de la gestión de recursos humanos basada en la competencia laboral como una herramienta para mejorar los niveles de productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Implica la definición de las competencias clave para la organización, su puesta a punto con la participación de los trabajadores, y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

**Organización Basada en el Conocimiento:** Es aquella caracterizada por su capacidad para generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar el enorme volumen de información existente, transformándola en conocimiento.

**Organización que Aprende:** Es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento. Otra noción sostiene que las organizaciones que aprenden son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los

resultados que se desean, donde se fomentan patrones de pensamiento nuevos y creativos, donde el anhelo colectivo es puesto en libertad y donde la gente está continuamente aprendiendo como aprender en conjunto. En esencia son aquellas organizaciones que descubren como fomentar, en todos sus niveles, el compromiso y la capacidad de la gente para aprender.

**Sistemas de Información:** Conjunto integrado de procesos, principalmente formales, desarrollados en un entorno usuario – ordenador, que operando sobre un conjunto de datos estructurados de acuerdo con las necesidades de una organización, recopilan, elaboran y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operatividad habitual de la organización y las actividades propias de la dirección en la misma.

**Tecnologías de la Información (TI):** Los medios y herramientas que van a hacer posible la explotación inteligente del conocimiento. Permiten “empaquetar el conocimiento”.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDERSEN, Arthur. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT). En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (04,04,01); p 1.

\_\_\_\_\_. Modelo Arthur Andersen. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (04,04,01); p 1.

BUENO CAMPOS, Eduardo. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (24,06,99).

CARRION MAROTO, Juan y ORTIZ DE URBINA, Marta. La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . 2000.

EDVINSON, Leif y MALONE, Michael S. El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. s.l. : Norma, 1.998.

ENEBRAL, José. La relación formación–empresa. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . 2000.

FITZ-ENZ, Jac. Cómo Medir la gestión de los recursos humanos. Bilbao: Deusto, 1999. 357 p.

GARCÍA MÉNDEZ, José F. La cultura del error. Barcelona: Planeta, 1997. 325 p.

GARCIA-TAPIAL ARREGUI, Joaquín. La gestión del conocimiento como modalidad del comercio electrónico. El ciclo del conocimiento. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (01,05,2000); p 9.

GARVIN, David A. Crear una organización que aprende. En: Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. s.l : Deusto, 2000. 121p.

GOÑI ZABALA, Juan José. Modelo dinámico de gestión del conocimiento: La rotación del conocimiento. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (01, 07,01); p 3.

\_\_\_\_\_. El nuevo entorno de aprendizaje. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . 2000.

JARAMILLO DUQUE, Luz Stella y PEMBERTHY GALLO, Luz Stella. Gestión del conocimiento en PYMES de Popayán. Un modelo de gestión. Popayán. Trabajo de grado (Maestría en Administración). Universidad de Popayán– ITESM.

KOULOPOULOS, Thomas M. y FRAPPOLO, Carl. Lo más fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. Santafé de Bogotá: Mc Graw – Hill Interamericana, 2000. 204 p. Serie SMART.

LECHUGA, Jesús. Administración de recursos humanos. PGADE. Programa de Graduados en Administración y Dirección de Empresas. ITESM.



MANIZALES. ALCALDÍA MUNICIPAL. Folleto Informativo Proyecto Manizales eje del conocimiento. Manizales, 2.000.

MARIN M, Henry. Organización de aprendizaje. Cultura organizacional. Gerencia del cambio. Medellín: Impregón, 1.998.

MAYO, Andrew y LANK, Elizabeth. Las organizaciones que aprenden (the power of learning). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 2000.

MERTENS, Leonard. Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Oficina Internacional del Trabajo. Cinterfor, 1.996.

MUÑOZ SECA, Beatriz y RIVEROLA, Joseph. Gestión del conocimiento. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Barcelona: Folio, 1997. 135 p.

NONAKA y TAKEUCHI. Proceso de creación del conocimiento. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (04,04,01); p 1.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Competencias laborales. En: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy) . (27,07,2000); 30 p.

ORTIZ DE URBINA CRIADO, Marta. La teoría del conocimiento y la gestión del conocimiento: estado de la cuestión. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . 12 p. 2000.

PAIN, Abraham. Cómo evaluar las acciones de capacitación. Buenos Aires: Granica, 1993. 171 p.

PAVEZ SALAZAR, Alejandro. CKO: Un nuevo rol estratégico. Departamento de Informática Universidad Técnica Federico Santa María. (28,11,00); p 5.

PETTINATTO, María Cecilia. Administración de la capacitación. Módulo de Trabajo Universidad de Manizales. 1.992.

PINTO, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. México: Editorial McGraw-Hill, Interamericana, 2.000; 205 p.

PORTELA, Paloma. La implantación de programas de gestión del conocimiento: Perfiles y competencias del gestor del conocimiento. En : Congreso de directivos CEDE. Junio de 2.000.

RANGUELOV, Stanislav. Sistemas para gestionar la información organizativa y el conocimiento. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com). (13,01,01); p 6.

RIVAS, Luz María y RIVAS, Ana María. Conformación de una Red Empresarial del Conocimiento para el eje cafetero. Manizales, 2001, trabajo de grado (Maestría en Administración). UAM – ITESM.

RIVERA, Geobanny. Administración del conocimiento: una perspectiva general. II parte. En : [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) Agosto de 2.000; 5 p.

SENGE, Peter. La quinta disciplina en la práctica. Barcelona: Granica, 1999. 593p.

\_\_\_\_\_. La quinta disciplina. s.l. : Granica, 1.997.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Folleto informativo. Programa de evaluación, formación y certificación por competencias laborales. Manizales. 1.999.

TEJEDOR Y AGUIRRE. Modelo de Gestión del conocimiento de KPMG Consulting. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . (04,04,01); p 1.

TISSEN, René; ANDRIESEN, Daniel y LEKANNE DEPREZ, Frank. El Valor del Conocimiento. Madrid: Prentice Hall, 2000. 30 p.

VIEDMA MARTI, José María. El capital intelectual. En : [www.ictnet.es](http://www.ictnet.es) . 2000.

VILLADA OSORIO, Diego. Evaluación Integral de los Procesos educativos. Manizales: Editado Por el Autor : Impreso por Artes Gráficas Tizán Limitada. 1997. 186p.

Anexo A. Encuesta Gerencia General

**INFORMACION GENERAL**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ AÑOS.

TIEMPO LABORADO EN EL CARGO: \_\_\_\_\_ AÑOS.

1. Con relación a los procesos de capacitación, la Gerencia:

- \_\_\_\_\_ Aprueba Presupuestos.
- \_\_\_\_\_ Define Contenidos.
- \_\_\_\_\_ Establece Objetivos.
- \_\_\_\_\_ Efectúa Controles.
- \_\_\_\_\_ Decide sobre la Ejecución o no de Eventos.
- \_\_\_\_\_ Escoge Asistentes o Participantes.
- \_\_\_\_\_ Proporciona Directrices o Lineamientos Generales.
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. Los procesos de capacitación generan compromisos o acciones en:

- \_\_\_\_\_ Promoción del Personal.
- \_\_\_\_\_ Incentivos.
- \_\_\_\_\_ Incremento Salarial.
- \_\_\_\_\_ Rotación de Personal.
- \_\_\_\_\_ Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. La Alta Dirección de la empresa percibe los procesos de capacitación como:

- \_\_\_\_\_ Una Pérdida de Tiempo.
- \_\_\_\_\_ Un Gasto Oneroso.
- \_\_\_\_\_ Una Inversión a Largo Plazo.
- \_\_\_\_\_ Un Riesgo.
- \_\_\_\_\_ Un Factor Clave de Competitividad.
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. Según su percepción, los procesos de capacitación de la empresa están relacionados con las competencias esenciales y distintivas de ésta, en un:

- \_\_\_\_\_ 100%.
- \_\_\_\_\_ 75%.
- \_\_\_\_\_ 50%.
- \_\_\_\_\_ 25%.
- \_\_\_\_\_ 0%.

5. En su concepto, el aporte de los procesos de capacitación a la competitividad o generación de valor de la empresa es:

- \_\_\_\_\_ Muy Alto.
- \_\_\_\_\_ Alto.
- \_\_\_\_\_ Moderado.
- \_\_\_\_\_ Bajo.
- \_\_\_\_\_ Muy Bajo.

6. La Alta Dirección promueve o genera un ambiente de aprendizaje:

- \_\_\_\_\_ Sí.
- \_\_\_\_\_ No.

7. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, con base en cuáles de las siguientes acciones lo promueve:

- \_\_\_\_\_ Aceptando el error y tomándolo como Experiencia de Aprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Generando Confianza en el Aprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Programas de Trabajo en Equipo.
- \_\_\_\_\_ Utilizando la Tecnología Informática para Apoyar el Aprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Aceptando, Fomentando y Aprovechando la Heterogeneidad.
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. Cuáles de las siguientes características de las organizaciones de aprendizaje considera que existen en su empresa:

- \_\_\_\_\_ Actitud a Compartir Información.
- \_\_\_\_\_ Disposición a la Ruptura de Paradigmas.
- \_\_\_\_\_ Capacidad de Autoaprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Experimentación de Nuevos Enfoques.
- \_\_\_\_\_ Aprendizaje de las Mejores Prácticas.
- \_\_\_\_\_ Resolución Sistemática de Problemas.
- \_\_\_\_\_ Recursividad en la Búsqueda y Procesamiento de la Información.
- \_\_\_\_\_ Transferencia Rápida y Efectiva del Conocimiento.
- \_\_\_\_\_ Aptitud Pedagógica a la Enseñanza.
- \_\_\_\_\_ Capacidad de Proyectar Socialmente Aprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Aprovechamiento de Experiencias.
- \_\_\_\_\_ Capacidades de Expresión Oral y Escrita.
- \_\_\_\_\_ Capacidad para Retener y Recordar Información.

9. Qué monto del presupuesto anual de la organización se destina en promedio cada año para los procesos de capacitación:

- \_\_\_\_\_ Menos del 1%.
- \_\_\_\_\_ Entre el 1% y Menos del 2%.
- \_\_\_\_\_ Entre el 2% y Menos del 3%.
- \_\_\_\_\_ Entre el 3% y Menos del 4%.
- \_\_\_\_\_ 4% o Más.

10. De las siguientes partidas, en caso de efectuarse un recorte, ordene como procedería, siendo 1 la primera partida a recortar, 2 la siguiente y así hasta 5, que sería la última:

- \_\_\_\_\_ Publicidad.
- \_\_\_\_\_ Capacitación.
- \_\_\_\_\_ Bienestar.
- \_\_\_\_\_ Planta de Personal.
- \_\_\_\_\_ Salud Ocupacional.

11. La Gerencia recibe informes periódicos (mínimo al mes) sobre el impacto de los procesos de capacitación en términos de generación de valor para la empresa:

- \_\_\_\_\_ Siempre.
- \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.
- \_\_\_\_\_ Algunas Veces.
- \_\_\_\_\_ Rara Vez.
- \_\_\_\_\_ Nunca.

12. La Gerencia cuenta con indicadores de capital humano que permitan medir la gestión efectuada mediante los procesos de capacitación:

- \_\_\_\_\_ SI
- \_\_\_\_\_ NO

13. Con relación al ambiente de aprendizaje organizacional, la alta dirección:

- \_\_\_\_\_ Dedicar un Tiempo Importante.
- \_\_\_\_\_ Demuestra un Alto Nivel de Compromiso.
- \_\_\_\_\_ Diseña e Implementa una Cultura de Aprendizaje que refuerza con el Ejemplo.
- \_\_\_\_\_ Delega en el Area de Personal y se olvida del Asunto.
- \_\_\_\_\_ Sanciona o Castiga el Error.

14. En su concepto, como resultado de los procesos de capacitación cuáles de los siguientes beneficios se generan para la empresa:

Beneficios	Siempre	La Mayoría de Veces	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca
Promoción o Soporte a Procesos de Innovación.					
Mejoramiento de Procesos.					
Incremento de la Productividad.					
Desarrollo de Competencias Laborales.					
Incremento del Capital Estructural.					
Incremento del Capital Cliente o Relacional.					
Otro, ¿Cuál?.					

15. En su concepto, cuáles de las siguientes características presentan los procesos de capacitación de la empresa:

- \_\_\_\_\_ Enfoque al Desempeño Laboral.
- \_\_\_\_\_ Procesos de Autoaprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Aprendizaje Relevante.
- \_\_\_\_\_ Cabida a la Experiencia.
- \_\_\_\_\_ Flexibilización en las acciones y estrategias pedagógicas.
- \_\_\_\_\_ Enfasis puesto en los Resultados.
- \_\_\_\_\_ Instrucción Individualizada al Máximo.
- \_\_\_\_\_ Progreso al Ritmo de cada Alumno.
- \_\_\_\_\_ La Evaluación Mide el Conocimiento, las Actitudes y el Desempeño.
- \_\_\_\_\_ Certificados Formales por Instituciones Autorizadas.

Anexo B. Encuesta Jefe de Personal o Jefe de Capacitación

**INFORMACION GENERAL**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ AÑOS.

TIEMPO LABORADO EN EL CARGO: \_\_\_\_\_ AÑOS.

PROFESION: \_\_\_\_\_

ESTUDIOS DE POSGRADO: \_\_\_\_\_

---

1. Su área percibe los procesos de capacitación como:

- \_\_\_\_\_ Una Pérdida de Tiempo.
- \_\_\_\_\_ Un Gasto Oneroso.
- \_\_\_\_\_ Una Obligación.
- \_\_\_\_\_ Una Inversión a Largo Plazo.
- \_\_\_\_\_ Un Riesgo.
- \_\_\_\_\_ Una Función.
- \_\_\_\_\_ Un Factor Clave de Competitividad.
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál?. \_\_\_\_\_

2. Los planes de capacitación de la empresa están ligados a aspectos tales como:

- \_\_\_\_\_ Promoción o Ascenso del Personal.
- \_\_\_\_\_ Incentivos.
- \_\_\_\_\_ Incremento Salarial.
- \_\_\_\_\_ Rotación de Personal.
- \_\_\_\_\_ Otro, ¿Cuál?. \_\_\_\_\_

3. A qué nivel se ubica el área encargada de los procesos de capacitación en la empresa:

- \_\_\_\_\_ Estratégico.
- \_\_\_\_\_ Táctico.
- \_\_\_\_\_ Operativo.

4. Cuál es el grado de autonomía que posee el área responsable de los procesos de capacitación:

- \_\_\_\_\_ 100%.
- \_\_\_\_\_ 75%.
- \_\_\_\_\_ 50%.
- \_\_\_\_\_ 25%.
- \_\_\_\_\_ 0%.

5. Los procesos de capacitación de la empresa están relacionados con sus competencias esenciales (claves o básicas para operar en el negocio) y distintivas (que generan diferenciación con la competencia y por las que se es reconocido en el medio) en un:

- \_\_\_\_\_ 100%.
- \_\_\_\_\_ 75%.
- \_\_\_\_\_ 50%.
- \_\_\_\_\_ 25%.
- \_\_\_\_\_ 0%.

6. En su concepto, el aporte de los procesos de capacitación a la competitividad o generación de valor de la empresa es:

- \_\_\_\_\_ Muy Alto.
- \_\_\_\_\_ Alto.
- \_\_\_\_\_ Moderado.
- \_\_\_\_\_ Bajo.
- \_\_\_\_\_ Muy Bajo.

7. En su concepto, como resultado de los procesos de capacitación se generan cuáles de los siguientes beneficios para la empresa:

BENEFICIOS	SIEMPRE	LA MAYORIA DE VECES	ALGUNAS VECES	RARA VEZ	NUNCA
Promoción o Soporte a Procesos de Innovación.					
Mejoramiento de Procesos.					
Incremento de la Productividad.					
Desarrollo de Competencias Laborales.					
Incremento del Capital Estructural.					
Incremento del Capital Cliente					
Otro, ¿Cuál?.					



8. Para Efectos de capacitación, la empresa:

- \_\_\_\_\_ Cuenta con un plan de capacitación.
- \_\_\_\_\_ Posee programas de capacitación.
- \_\_\_\_\_ Realiza acciones o eventos puntuales y esporádicos.

9. Con relación a los procesos de capacitación, la empresa cuenta con:

ASPECTO	EXISTENCIA		VIGENCIA		ACTUALIZACION	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
REGLAMENTOS						
MANUALES						
INSTRUCTIVOS						

10. Desde su cargo o área se promueve o genera un ambiente de aprendizaje:

- \_\_\_\_\_ Sí.
- \_\_\_\_\_ No.

11. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, con base en cuáles de las siguientes acciones:

- \_\_\_\_\_ Aceptando el error y tomándolo como Experiencia de Aprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Generando Confianza en el Aprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Programas de Trabajo en Equipo.
- \_\_\_\_\_ Utilizando la Tecnología Informática para Apoyar el Aprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Aceptando, Fomentando y Aprovechando la Heterogeneidad.
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12. Con relación al ambiente de aprendizaje organizacional, su cargo o área:

- \_\_\_\_\_ Dedicar un Tiempo Importante.
- \_\_\_\_\_ Demuestra un Alto Nivel de Compromiso.
- \_\_\_\_\_ Diseña e Implementa una Cultura de Aprendizaje que refuerza con el Ejemplo.
- \_\_\_\_\_ Delega en el Area de Personal y se olvida del Asunto.
- \_\_\_\_\_ Sanciona o Castiga el Error.

13. Cuáles de las siguientes características de las organizaciones de aprendizaje considera que existen en su empresa:

- \_\_\_\_\_ Actitud a Compartir Información.
- \_\_\_\_\_ Disposición a la Ruptura de Paradigmas.
- \_\_\_\_\_ Capacidad de Autoaprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Experimentación de Nuevos Enfoques.
- \_\_\_\_\_ Aprendizaje de las Mejores Prácticas.
- \_\_\_\_\_ Resolución Sistemática de Problemas.
- \_\_\_\_\_ Recursividad en la Búsqueda y Procesamiento de la Información.
- \_\_\_\_\_ Transferencia Rápida y Efectiva del Conocimiento.
- \_\_\_\_\_ Aptitud Pedagógica a la Enseñanza.
- \_\_\_\_\_ Capacidad de Proyectar Socialmente Aprendizaje.

- \_\_\_\_\_ Aprovechamiento de Experiencias.
- \_\_\_\_\_ Capacidades de Expresión Oral y Escrita.
- \_\_\_\_\_ Capacidad para Retener y Recordar Información.

16. Cuáles de las siguientes características presentan los procesos de capacitación de la empresa:

- \_\_\_\_\_ Enfoque al Desempeño Laboral.
- \_\_\_\_\_ Procesos de Autoaprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Aprendizaje Relevante.
- \_\_\_\_\_ Cabida a la Experiencia.
- \_\_\_\_\_ Flexibilización en las acciones y estrategias pedagógicas.
- \_\_\_\_\_ Énfasis puesto en los Resultados.
- \_\_\_\_\_ Instrucción Individualizada al Máximo.
- \_\_\_\_\_ Progreso al Ritmo de cada Alumno.
- \_\_\_\_\_ La Evaluación Mide el Conocimiento, las Actitudes y el Desempeño.
- \_\_\_\_\_ Certificados Formales por Instituciones Autorizadas.

17. Los objetivos de los procesos de capacitación están alineados con las estrategias de la empresa en un:

- \_\_\_\_\_ 100%
- \_\_\_\_\_ 75%.
- \_\_\_\_\_ 50%.
- \_\_\_\_\_ 25%.
- \_\_\_\_\_ 0%.

18. En desarrollo de los procesos de capacitación de la empresa, se utilizan tecnologías informáticas mediante:

- \_\_\_\_\_ Cursos Virtuales.
- \_\_\_\_\_ Comunidades Virtuales o de Práctica.
- \_\_\_\_\_ Bases de Datos y Bases de Conocimiento.
- \_\_\_\_\_ Biblioteca Virtual.
- \_\_\_\_\_ Apoyo Toma de Decisiones e Inteligencia Artificial.
- \_\_\_\_\_ Herramientas de Búsqueda y Navegación.
- \_\_\_\_\_ Intranets.
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál?. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ Ninguna.

19. Con qué frecuencia adelanta la empresa procesos de capacitación virtual:

- \_\_\_\_\_ Siempre.
- \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.
- \_\_\_\_\_ Algunas Veces.
- \_\_\_\_\_ Rara Vez.
- \_\_\_\_\_ Nunca.

20. Las razones que motivan a la empresa al uso de tecnologías de información en los procesos de capacitación, son:

RAZONES	SIEMPRE	LA MAYORIA DE VECES	ALGUNAS VECES	RARA VEZ	NUNCA
Costos.					
Flexibilidad.					
Innovación.					
Cobertura.					
Necesidad.					
Otra, ¿Cuál?.					

21. Los medios tecnológicos y los sistemas de información de la empresa se utilizan para la documentación del conocimiento impartido a través de los procesos de capacitación y su transferencia o difusión, en:

- \_\_\_\_\_ 100%.
- \_\_\_\_\_ 75%.
- \_\_\_\_\_ 50%.
- \_\_\_\_\_ 25%.
- \_\_\_\_\_ 0%.

22. En qué proporción, en promedio, los procesos de capacitación se realizan con personal o recursos externos:

- \_\_\_\_\_ 100%.
- \_\_\_\_\_ 75%.
- \_\_\_\_\_ 50%.
- \_\_\_\_\_ 25%.
- \_\_\_\_\_ 0%.

23. Su cargo o su área le presenta a la Gerencia informes periódicos (mínimo al mes) sobre el impacto de los procesos de capacitación en términos de generación de valor para la empresa:

- \_\_\_\_\_ Siempre.
- \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.
- \_\_\_\_\_ Algunas Veces.
- \_\_\_\_\_ Rara Vez.
- \_\_\_\_\_ Nunca.

24. Su cargo o su área le suministra a la Gerencia indicadores de capital humano que permitan medir la gestión efectuada mediante los procesos de capacitación:

- \_\_\_\_\_ SI
- \_\_\_\_\_ NO

25. En qué proporción los procesos de capacitación de la empresa se dirigen a:

USUARIO	%
Gerencia	
Mandos Medios	
Operarios	

26. Los objetivos planteados en los eventos de capacitación se alcanzan:

OBJETIVOS	100%	75%	50%	25%	0%
De Conocimientos					
De Habilidades					
De Actitud					

27. El aprendizaje adquirido en los eventos de capacitación, las personas lo aplican en la empresa:

- \_\_\_\_\_ Siempre.
- \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.
- \_\_\_\_\_ Algunas Veces.
- \_\_\_\_\_ Rara Vez.
- \_\_\_\_\_ Nunca.

28. Usted o su área evalúan la forma y frecuencia en que el personal aplica en su trabajo el aprendizaje adquirido en los eventos de capacitación:

- \_\_\_\_\_ Siempre.
- \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.
- \_\_\_\_\_ Algunas Veces.
- \_\_\_\_\_ Rara Vez.
- \_\_\_\_\_ Nunca.

29. Usted o su área evalúan los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por el personal en los eventos de capacitación:

- \_\_\_\_\_ Siempre.
- \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.
- \_\_\_\_\_ Algunas Veces.
- \_\_\_\_\_ Rara Vez.
- \_\_\_\_\_ Nunca.

30. Cuáles de las siguientes barreras considera usted que el personal tiene para acceder a la capacitación brindada por la empresa:

- \_\_\_\_\_ Tiempo.
- \_\_\_\_\_ Dinero.
- \_\_\_\_\_ Trámites Internos.
- \_\_\_\_\_ Requisitos Exigidos por la Empresa.
- \_\_\_\_\_ Desinformación.
- \_\_\_\_\_ Ninguna.

31. Cuáles de los siguientes aspectos tiene en cuenta la empresa para el diagnóstico de necesidades de capacitación:

- \_\_\_\_\_ Contenido del cargo y perfil.
- \_\_\_\_\_ Evaluación del Desempeño.
- \_\_\_\_\_ Expectativas del personal.
- \_\_\_\_\_ Planes y Estrategias de la Organización.
- \_\_\_\_\_ Quejas y Reclamos.
- \_\_\_\_\_ Daños en Maquinaria y Equipos.
- \_\_\_\_\_ Reprocesos.
- \_\_\_\_\_ Implementación de Nuevos Procesos o Sistemas.
- \_\_\_\_\_ Movimientos de Personal.
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

32. La empresa cuenta con un programa de gestión del conocimiento:

- \_\_\_\_\_ Sí.
- \_\_\_\_\_ No.

33. De los siguientes elementos o aspectos de la gestión del conocimiento, cuáles considera que están incluidos en los procesos de capacitación de la empresa:

- \_\_\_\_\_ Capital Intelectual.
- \_\_\_\_\_ Tecnologías Informáticas.
- \_\_\_\_\_ Organización de Aprendizaje.
- \_\_\_\_\_ Formación por Competencias.
- \_\_\_\_\_ Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

34. Con relación al ambiente de aprendizaje organizacional, la gerencia:

- \_\_\_\_\_ Dedicar un Tiempo Importante.
- \_\_\_\_\_ Demuestra un Alto Nivel de Compromiso.
- \_\_\_\_\_ Diseña e Implementa una Cultura de Aprendizaje que refuerza con el Ejemplo.
- \_\_\_\_\_ Delega en el Área de Personal y se olvida del Asunto.
- \_\_\_\_\_ Sanciona o Castiga el Error.

Anexo C. Encuesta Director Área de Sistemas

**INFORMACION GENERAL**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ AÑOS.

TIEMPO LABORADO EN EL CARGO: \_\_\_\_\_ AÑOS.

PROFESION: \_\_\_\_\_

ESTUDIOS DE POSGRADO: \_\_\_\_\_

---

1. Describa los medios tecnológicos de que dispone la empresa y que son susceptibles de utilizar para efectos de los procesos de capacitación:

MEDIO	TIPO	CANTIDAD
Hardware		
Software		
Intranet		
Internet		
Otro, ¿Cuál?		

2. En los procesos de capacitación de la empresa, en promedio, se utilizan estos medios tecnológicos:

MEDIO	%
Hardware	
Software	
Intranet	
Internet	

3. La empresa cuenta con los siguientes sistemas de información:

- \_\_\_\_\_ SAP.
- \_\_\_\_\_ JD Edwards.
- \_\_\_\_\_ Heinsohn
- \_\_\_\_\_ Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ Ninguno.

4. Califique las características de los sistemas de información de la empresa, siendo 5 el máximo o siempre y 1 el mínimo o nunca:

CARACTERISTICA	5	4	3	2	1
Disponibilidad.					
Suministro Selectivo.					
Variedad.					
Exactitud.					
Inteligencia Incorporada.					
Flexibilidad.					
Tiempo de Respuesta.					
Fiabilidad.					
Seguridad.					

5. Los procesos de capacitación utilizan los sistemas de información de la empresa:

- \_\_\_\_\_ Siempre.
- \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.
- \_\_\_\_\_ Algunas Veces.
- \_\_\_\_\_ Rara Vez.
- \_\_\_\_\_ Nunca.

6. En desarrollo de los procesos de capacitación, la empresa utiliza tecnologías informáticas mediante:

- \_\_\_\_\_ Cursos Virtuales.
- \_\_\_\_\_ Comunidades Virtuales o de Práctica.
- \_\_\_\_\_ Bases de Datos y Bases de Conocimiento.
- \_\_\_\_\_ Biblioteca Virtual.
- \_\_\_\_\_ Herramientas de Búsqueda y Navegación.
- \_\_\_\_\_ Apoyo a Toma de Decisiones e Inteligencia Artificial.

- \_\_\_\_\_ Intranets.
- \_\_\_\_\_ Auditorios del Conocimiento.
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál?. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ Ninguna.

7. Con qué frecuencia adelanta procesos de capacitación virtual la empresa:

- \_\_\_\_\_ Siempre.
- \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.
- \_\_\_\_\_ Algunas Veces.
- \_\_\_\_\_ Rara Vez.
- \_\_\_\_\_ Nunca.

8. Las razones que motivan a la empresa al uso de tecnologías de información en los procesos de capacitación, según su frecuencia, son:

Razones	Siempre	La Mayoría de Veces	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca
Costos.					
Flexibilidad.					
Innovación.					
Cobertura.					
Necesidad.					
Otra, ¿Cuál?.					

9. Los medios tecnológicos y los sistemas de información de la empresa se utilizan para la documentación del conocimiento impartido a través de los procesos de capacitación y su transferencia o difusión, en:

- \_\_\_\_\_ 100%.
- \_\_\_\_\_ 75%.
- \_\_\_\_\_ 50%.
- \_\_\_\_\_ 25%.
- \_\_\_\_\_ 0%.

10. Qué aspecto de las tecnologías informáticas cree que puede implementarse a los procesos de capacitación de la empresa:

---



---



### Anexo D. Encuesta usuarios procesos de capacitación

1. Cuáles de las siguientes razones lo (la) motivan a participar en los procesos de capacitación adelantados por la empresa (tanto internos como externos):

- \_\_\_\_\_ Hacer contactos, Ampliar y Mejorar relaciones.
- \_\_\_\_\_ Satisfacción y Gusto Personal.
- \_\_\_\_\_ Es Preferible o más llamativo que cumplir la jornada laboral.
- \_\_\_\_\_ Aprender Cosas Nuevas.
- \_\_\_\_\_ Necesidad de Conservar el Puesto.
- \_\_\_\_\_ Por Obligación (Presión u Orden de la Empresa).
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál?. \_\_\_\_\_

2. Usted espera de la empresa, luego de participar en un proceso de capacitación:

- \_\_\_\_\_ Incremento de Salario.
- \_\_\_\_\_ Ascenso o Promoción.
- \_\_\_\_\_ Reubicación Laboral.
- \_\_\_\_\_ Incentivos.
- \_\_\_\_\_ Oportunidad para aplicar lo aprendido.
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál?. \_\_\_\_\_

3. En su concepto, la empresa:

Aspecto	Siempre	La Mayoría de Veces	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca
Promueve un ambiente favorable al aprendizaje.					
Reconoce y Valora los Conocimientos del Personal.					
Brinda oportunidades para poner en práctica, productivamente lo aprendido.					
Comparte Información y Experiencias.					
Resuelve Abierta y Constructivamente los Conflictos.					
Asume los Errores como una Experiencia Positiva que es parte del Proceso Formativo.					

4. Califique los siguientes aspectos del desarrollo de eventos de capacitación de la empresa (tanto internos como externos) a los cuales asistió durante el último año, según la escala:

ASPECTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	MALO
Organización					
Contenidos					
Metodología					

5. Considera que los procesos de capacitación responden a sus necesidades, intereses o expectativas personales y laborales:

- \_\_\_\_\_ Siempre  
 \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.  
 \_\_\_\_\_ Algunas Veces.  
 \_\_\_\_\_ Rara Vez.  
 \_\_\_\_\_ Nunca.

6. Los objetivos planteados en los eventos de capacitación a los cuales asistió durante el último año, se alcanzan:

Objetivos	100%	75%	50%	25%	0%
De Conocimientos					
De Habilidades					
De Actitud					

7. El aprendizaje adquirido en los eventos de capacitación, usted lo aplica en la empresa:

- \_\_\_\_\_ Siempre.  
 \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.  
 \_\_\_\_\_ Algunas Veces.  
 \_\_\_\_\_ Rara Vez.  
 \_\_\_\_\_ Nunca.

8. La empresa evalúa la forma y frecuencia en que usted aplica en su trabajo el aprendizaje adquirido en los eventos de capacitación:

- \_\_\_\_\_ Siempre.  
 \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.  
 \_\_\_\_\_ Algunas Veces.  
 \_\_\_\_\_ Rara Vez.  
 \_\_\_\_\_ Nunca.

9. La empresa evalúa los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por usted en los eventos de capacitación:

- \_\_\_\_\_ Siempre.
- \_\_\_\_\_ La Mayoría de las Veces.
- \_\_\_\_\_ Algunas Veces.
- \_\_\_\_\_ Rara Vez.
- \_\_\_\_\_ Nunca.

10. Cuáles de las siguientes barreras encuentra usted para acceder a la capacitación brindada por la empresa:

- \_\_\_\_\_ Tiempo.
- \_\_\_\_\_ Dinero.
- \_\_\_\_\_ Trámites Internos.
- \_\_\_\_\_ Requisitos Exigidos por la Empresa.
- \_\_\_\_\_ Desinformación.
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ Ninguna.

11. Cuáles de las siguientes barreras encuentra usted para aplicar lo aprendido en los procesos de capacitación:

- \_\_\_\_\_ Falta Apoyo del Jefe.
- \_\_\_\_\_ Carencia de Recursos y Medios.
- \_\_\_\_\_ Lo aprendido no se relaciona o no es requerido en el cargo.
- \_\_\_\_\_ Resistencia al Cambio.
- \_\_\_\_\_ Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ Ninguna.

12. En los procesos de capacitación en los cuales ha participado durante el último año, el componente o cantidad de utilización de tecnologías informáticas (computadores, Internet, etc.) es, en promedio:

- \_\_\_\_\_ 100%.
- \_\_\_\_\_ 75%.
- \_\_\_\_\_ 50%.
- \_\_\_\_\_ 25%.
- \_\_\_\_\_ 0%.

## Anexo E. Entrevista Jefe de Personal o Jefe de Capacitación

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ AÑOS.

TIEMPO LABORADO EN EL CARGO: \_\_\_\_\_ AÑOS.

PROFESIÓN: \_\_\_\_\_

ESTUDIOS DE POSGRADO: \_\_\_\_\_

FUNCIONES: \_\_\_\_\_

### 2. PROCESOS DE CAPACITACION

¿Cuál es el rol del área de personal en los procesos de capacitación y gestión del conocimiento?.

¿Quiénes son los responsables de los procesos de capacitación y cuáles son sus funciones?. ¿Se encuentran escritas?. ¿Qué papel tienen los jefes?.

¿Cuál es el perfil definido por la empresa para quien gerencia los procesos de capacitación?.

¿En qué medida quien desempeña el cargo cumple con el perfil?.

¿Cuáles son las políticas de capacitación de la empresa?. ¿Qué tanto se cumplen?. ¿Están escritas y difundidas?. En caso negativo, ¿Porqué?.

¿Para qué periodo se establecen los planes de capacitación?.

¿Qué pretende lograr la empresa con los procesos de capacitación?.

¿Antes de desarrollar planes y programas de capacitación se definen objetivos?.

¿Cuál es el contenido típico (a qué le apuntan o se refieren) de dichos objetivos?.

¿Mediante qué procedimientos (etapas – pasos) se desarrollan los procesos de capacitación?.

Describa el procedimiento mediante el cual se efectúa el diagnóstico de necesidades de capacitación (quiénes – cuándo – cómo – análisis).

¿Si no se efectúa diagnóstico, porqué?.

Al desarrollar un evento de capacitación, ¿Se tiene en cuenta que los objetivos específicos del mismo sean congruentes, complementarios y se integren con los planteados en los planes y programas de capacitación?.

Los contenidos de los procesos de capacitación, ¿Tienen un orden y secuencia lógicos?.

¿Cuáles son los criterios para determinar dicha secuencialidad?.

¿En qué proporción existe consistencia entre los contenidos, su orden y los objetivos de capacitación?.

¿Cuáles son los medios utilizados para efectuar los procesos de capacitación?.

¿Con base en qué criterios se seleccionan los medios para la realización de procesos de capacitación?.

¿Qué recursos destina la empresa para los procesos de capacitación, quién decide su aplicación y cómo se controlan?.

¿Cómo califica usted, en términos de cantidad y calidad dichos recursos?.

¿Cómo se controlan dichos recursos?.

¿Considera que en los procesos de capacitación adelantados por la empresa se integran de manera efectiva los recursos materiales y humanos de que dispone?.  
¿En qué sustenta su respuesta?

¿Cuenta la organización con personal formado en pedagogía o docencia?.  
¿Cuánto? ¿En qué medida lo utiliza en los procesos de capacitación?.

¿Realiza la empresa una macroevaluación del sistema de capacitación? ¿Qué implica y cómo se efectúa? ¿Ha diseñado medios e instrumentos para realizarla?.  
¿En qué se fundamentan los mismos?.

¿Cómo evalúa la empresa la transferencia y aplicación de los conocimientos impartidos mediante la capacitación?.

¿Efectúa la empresa el análisis costo – beneficio de los procesos de capacitación?. ¿Cómo?. ¿Con qué frecuencia?.

En su concepto, ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades existentes en los procesos de capacitación de la empresa?.

### **3. LAS ACCIONES DE CAPACITACION**

Durante la ejecución de las acciones de capacitación, ¿Se efectúa supervisión y monitoreo?. Describa la manera en que se realizan. En caso negativo, ¿Porqué?.

¿Existe un procedimiento y responsable para resolver problemas, imprevistos o llevar a cabo ajustes durante la ejecución de acciones de capacitación?. Por favor describa.

¿Cuáles indicadores utiliza la empresa para medir la calidad de las acciones (cursos o eventos) de capacitación?.

¿Qué métodos de control aplica la empresa con relación a la ejecución de acciones de capacitación?.

¿Qué formatos posee la empresa para efectos de medir y controlar la ejecución de acciones de capacitación?.

¿Cómo participan los usuarios de la capacitación en el control de la ejecución de las acciones derivadas de la misma?.

### **4. LA GESTION DEL CONOCIMIENTO**

¿Cómo se gestiona el conocimiento en la organización?.

¿Tiene la organización establecidas y definidas sus competencias esenciales y distintivas?. ¿Cuáles son?. En caso negativo, ¿Porqué?.

¿Qué relación existe entre las competencias esenciales y distintivas de la empresa y los procesos de capacitación?.

¿Cuáles elementos del capital humano debe desarrollar la capacitación para generar valor o competitividad a la empresa?.

¿Qué elementos del capital estructural contemplan los procesos de capacitación de la empresa y cómo se mide éste?.

**Anexo F. Ficha para la revisión documental**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	Identificar Competencias Esenciales y Distintivas	
PLAN DE CAPACITACION	Alineación Plan – Competencias Esenciales y Distintivas de la Empresa Coherencia Plan – Diagnóstico de Necesidades Recursos y Medios Asignados Esquema de Evaluación Indicadores de Gestión	
ESTADOS FINANCIEROS	Identificar el tipo de información relativa a La Capacitación que aparece en los mismos y como se clasifica ésta	
INFORMES DE CAPACITACION	Identificar Indicadores y Establecer si los mismos contemplan el valor agregado de la Capacitación	
MANUALES Y FORMATOS PROCESO DE CAPACITACION	Políticas - Contenidos - Periodicidad - Pertinencia - Cobertura – Vigencia -	

### Anexo G. Tabla de equivalencias encuestas

5	4	3	2	1
Siempre	La Mayoría de Veces	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca
Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Malo
Muy Alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy Bajo
100%	75%	50%	25%	0%



