

MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA PARA LA EDUCACIÓN EMPRESARIAL

MARCELA BARRERA GÓMEZ
VALERIA ANDREA SIERRA ARANGO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y
PRODUCTIVIDAD
COHORTE 34
MEDELLÍN
2014

**MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, COMO ESTRATEGIA PARA LA
EDUCACIÓN EMPRESARIAL**

MARCELA BARRERA GÓMEZ
VALERIA ANDREA SIERRA ARANGO

Trabajo de grado para optar el título de especialista en
Gestión del Talento Humano y la Productividad

Asesor
LUIS FERNANDO ATEHORTUA CORREA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD
COHORTE 34
MEDELLÍN
2014

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
1. IDENTIFICACIÓN	10
1.1 TEMA	10
1.2 IDEA	10
1.3 ANTECEDENTES	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. OBJETIVOS	14
4.1 OBJETIVO GENERAL	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5. ALCANCE O DELIMITACIÓN	15
6. MARCO REFERENCIAL	16
6.1 MARCO CONTEXTUAL	16
6.1.1 Perspectiva Organizacional Empresa A.	16
6.1.2 Perspectiva Organizacional Empresa B	18
6.2 MARCO CONCEPTUAL	19
6.3 MARCO TEÓRICO	20
6.3.1 Aprendizaje organizacional	20
6.3.2 Capacitación	21
6.3.3 Entrenamiento	23
6.3.4 Desarrollo del capital humano	24

6.3.5 Andragogía	25
7. MARCO METODOLÓGICO	27
7.1 METODOLOGÍA	27
7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR	28
7.3 MÉTODO	28
8. ELEMENTOS CONCEPTUALES, PROCEDIMENTALES Y METODOLÓGICOS IDENTIFICADOS EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN DOS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN	29
8.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS DE CAPACITACIÓN	29
8.1.3 Análisis del modelo de la empresa B	30
8.1.3.1 Componentes del modelo de capacitación Empresa B	31
9. COMPONENTES ESTRUCTURALES PARA DEFINIR UN MODELO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL ENFOCADO AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	33
9.1 ENFOQUE Y FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO APRENDIZAJE CONSTRUCTIVISTA Y APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO SOPORTADO EN LA ANDRAGOGÍA	33
9.2 APRENDIZAJE	34
9.3 TEORÍA DEL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO	35
10. DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS PARA ESTRUCTURAR EL MODELO	37
10.1 CARACTERÍSTICAS	37
10.2 ESTRUCTURA DEL MODELO	38
10.2.1 Diagnostico.	40
10.2.2 Objetivos y estrategias del modelo	40
10.3 GUÍAS HACER EMPLEADAS EN CADA UNA DE LAS ETAPAS	42
10.3.1 Guía para el diagnóstico de necesidades de formación	42
10.3.2 Guía para el diseño de programas de formación	46
DETALLES	46
10.3.3 Guías para el plan de trabajo del facilitador	47

11. CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53
CIBERGRAFÍA	54

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de Línea Comunicaciones	17
Figura 2. Enfoque del modelo de capacitación de la empresa Alimentos Cárnicos S.A	31
Figura 3. Líneas de formación.	32
Figura 4. Modelo de capacitación	39

RESUMEN

Este trabajo tiene como objeto desarrollar un modelo de capacitación soportado en una teoría de aprendizaje como es la constructivista, con un enfoque de Andragogía (pedagogía del adulto). Para desarrollar el modelo se retoman aspectos identificados en dos empresas de la ciudad de Medellín, lo cual permitió definir los elementos de orden conceptual, procedimental y metodológico que contempla el modelo.

Palabras claves: Capacitación, tipos de aprendizaje, aprendizaje, formación y entrenamiento.

ABSTRACT

This work has as object to develop a model of qualification supported in a theory of learning as it is the constructivist, with an approach of Andragogía (pedagogy of the adult). In order to develop the model aspects identified in two companies of the city of Medellín are retaken, which allowed to define the elements of conceptual order, procedural and methodologic that contemplates the model.

Keywords: Training, learning, types or learning, formation.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue realizado con el fin de identificar y diseñar un modelo de aprendizaje organizacional basado en un aprendizaje significativo, como estrategia para la capacitación y entrenamiento empresarial, identificando necesidades y oportunidades dentro de las experiencias laborales ya que en ocasiones no se cumple con la expectativa de retorno significativo en las compañías.

Para el logro del mismo se aborda aspectos relevantes de un modelo de aprendizaje significativo de orden conceptual, procedimental y metodológico abordando al colaborador desde su ser en su etapa adulta, sus expectativas, sus experiencias y diferentes estilos de aprendizaje que serán facilitadores para estructurar los objetivos y alcances de las capacitaciones empresariales.

Finalmente esperamos que este trabajo cumpla con las expectativas del lector y logre implementar algunas herramientas para la mejora de la capacitación dentro de la empresa y así pueda lograr mejores estándares de calidad con su personal.

1. IDENTIFICACIÓN

1.1 TEMA

Aprendizaje organizacional.

1.2 IDEA

Modelo para la formación como gestor de productividad basado, en el enfoque de competencias.

1.3 ANTECEDENTES

Partiendo desde unas experiencias organizaciones actuales se evidencia unas necesidades de diseñar un modelo adaptativo, que permita llegar, a que el personal, presente en las organizaciones, evolucione en el manejo de las herramientas que se les da; además de ser una persona integral completamente dentro de la organización, teniendo en cuenta las curvas de aprendizajes.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En las empresas donde actualmente laboramos se evidencia falencias en la implementación de contenidos para la capacitación y entrenamiento, tanto del personal nuevo, como del personal antiguo, por tanto se hace indispensable que en el modelo que se pretende diseñar se pueda evidenciar, los procesos de aprendizaje; tanto en el momento en el que ingresan a la empresa, como, cuando llevan un tiempo en la misma. Basados en elementos de medición (encuestas), en las cuales se permitan evaluar la propuesta de formación de colaboradores innovadores y creativos, capaces de transformar y acelerar los procesos de desarrollo dentro de sus funciones apalancados en promover el mismo crecimiento del mismo.

La investigación evidencia falta de entrenamiento o inducción en las compañías al ingreso del personal, teniendo en cuenta la recolección de información e indagación dentro de las mismas.

Considerando el acelerado avance científico y tecnológico que se ha impulsado por la globalización, se requiere una adaptación de los trabajadores a los cambios sociales que les permita una mejor preparación para el ingreso a las empresas, a los campos laborales teniendo en cuenta su proyecto de vida, por tanto se hace necesario incluir los modelos de aprendizaje para los adultos en todo el proceso que se deseen implementar.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Diseño de un modelo de aprendizaje organizacional, adaptado, para la formación, capacitación y entrenamiento, y su relación con la productividad; para las empresas de la ciudad de Medellín.

3. JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo del trabajo se busca identificar el aprendizaje organizacional que contemple una visión integral de la formación, capacitación y entrenamiento, buscando con ello impactar el ser, el hacer y el saber de las personas vinculadas a la organización.

En este orden de ideas, la competitividad de las organizaciones, está cada vez más soportado, en la capacidad y las competencias de sus colaboradores, lo cual permitirá impactar aspectos como:

- La Rentabilidad: como objetivo principal de una empresa desde su creación.
- La Productividad: como un factor de medición de desempeño de un trabajador, con respecto a la estrategia empresarial.
- La Formación: como herramienta para mejorar la productividad de un trabajador y, por consiguiente, llegar con más facilidad a la rentabilidad de la empresas.

Así mismo busca crear una formación dentro de sus competencia que permita crear una buena comunicación y aprendizaje dentro de las parte dadas dentro de estos proceso dando la interiorización de un nuevo enfoque de la formación y desarrollo de las competencias de los trabajadores, es uno de los factores más importantes para el aumento de la productividad de las empresas, es el talento y el saber hacer de sus colaboradores el que permite la innovación y mejoramiento de cada sector de la empresa. Permitiendo que el interés de la investigadoras este en propiciar una profundización que tienen que ver con los procesos de entrenamiento y que se deriven en los resultados de los indicadores. Además de verse reflejado en el misma labor realizada.

Teniendo en cuenta esto, con este modelo se busca crear una mejor perspectiva de los procesos de inducción que están dados dentro de las empresas y permitan que trabajador de la compañía, sea una persona completada desde las áreas requeridas por la misma empresa, y cumpla con los estándares requeridos en la misma compañía, así, obteniendo una trascendencia en el tiempo de lo aprendido durante la misma, e introducción los aprendizajes requeridos para el funcionamiento de su cargo; y de esta manera realizar sus funciones de la forma correcta.

Es importante aclarar que lo que se busca con este nuevo modelo de inducción dentro de las compañías, es además de que su personal este, con las bases claras y necesarias, para realizar su función dentro de la compañía, es también evidenciar un cambio en la misma realización de sus funciones, pues, al tener un mejor personal capacitado, las mismas empresas darán prioridad a la misma, e

invertirán más recursos en las mismas, promoviendo a que esta, sea parte fundamental del trabajador dentro de las compañías.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de aprendizaje organizacional, como estrategia para la educación empresarial, con el fin de presentar una estructura del proceso de formación más integral para organizaciones de la ciudad de Medellín.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los elementos conceptuales, procedimentales y metodológicos de los procesos de capacitación y entrenamiento que se tienen contemplados en dos empresas de la ciudad de Medellín.
- Describir los componentes estructurales para definir un modelo de formación empresarial enfocado al aprendizaje organizacional
- Construir un esquema de capacitación y entrenamiento contemplando aspectos del proceso, de las funciones y procedimientos que pueda ser adaptado a las empresas que son la base de este estudio.

5. ALCANCE O DELIMITACIÓN

- **Delimitación espacial:** Está dada dentro del contexto actual de dos empresas, de la ciudad de Medellín , una de las empresas se dedica al área de servicios de comunicación y la otra es del sector de alimentos en la cual se transforma material cárnico de res y de cerdo.
- **Delimitación conceptual:** En el trabajo se contempla los aspectos de orden conceptual, metodológico y procedimental apoyado en un enfoque constructivista y andragógico permitan responder a condiciones más significativas y de impacto en el mejoramiento de las habilidades y destrezas de los trabajadores.
- **Delimitación temporal:** El trabajo se realizara de febrero del 2014 hasta diciembre del 2014.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONTEXTUAL

Se toma en cuenta y como referencia para el diagnóstico del modelo de capacitación dos perspectivas organizacionales.

6.1.1 Perspectiva Organizacional Empresa A. Una de ella es la parte del manejo de las telecomunicaciones que es **Línea comunicaciones** esta inició en el año 1998, con un grupo de jóvenes soñadores que buscaban hacer país por medio de sus profesiones: Mayer Zapata, Marlon Hernández y Alveiro Cadavid. Iniciaron con Impsat (hoy Level 3), cliente que nos ha acompañado en el crecimiento durante todos estos años. Teniendo grandes clientes, como Bancolombia, Redeban, Tigo, Movistar, Claro, entre otros.

Su misión está dada para Contribuir un crecimiento y prestigio de nuestros clientes, poniendo a su disposición un Equipo humano motivado y un recurso técnico y logístico calificado, para que lo utilice en su beneficio alcanzando así los mejores niveles de servicio para sus clientes.

Además de tener una visión que para el 2018 estar entre las 3 empresas mejor calificadas por nuestros clientes en la prestación de servicios de soporte técnico especializado, cumpliendo los objetivos de responsabilidad social y rentabilidad.

Dentro de esta organización se evidencia como valores comparativos:

Amabilidad: Los colaboradores de Línea Comunicaciones son personas agradables, serviciales y gentiles con los clientes externos e internos.

Responsabilidad: La empresa confía en la capacidad para dirigir la misión que se ha encomendado.

Respeto: Los miembros de Línea Comunicaciones actúan en el marco de la tolerancia y el respeto hacia los semejantes.

Ética: El trabajo en la organización demanda una completa rectitud en cada uno de los actos como respuesta de la confianza depositada en cada uno.

Trabajo en Equipo: La colaboración y disposición para ayudar caracterizan al grupo de trabajo como una sola Familia.

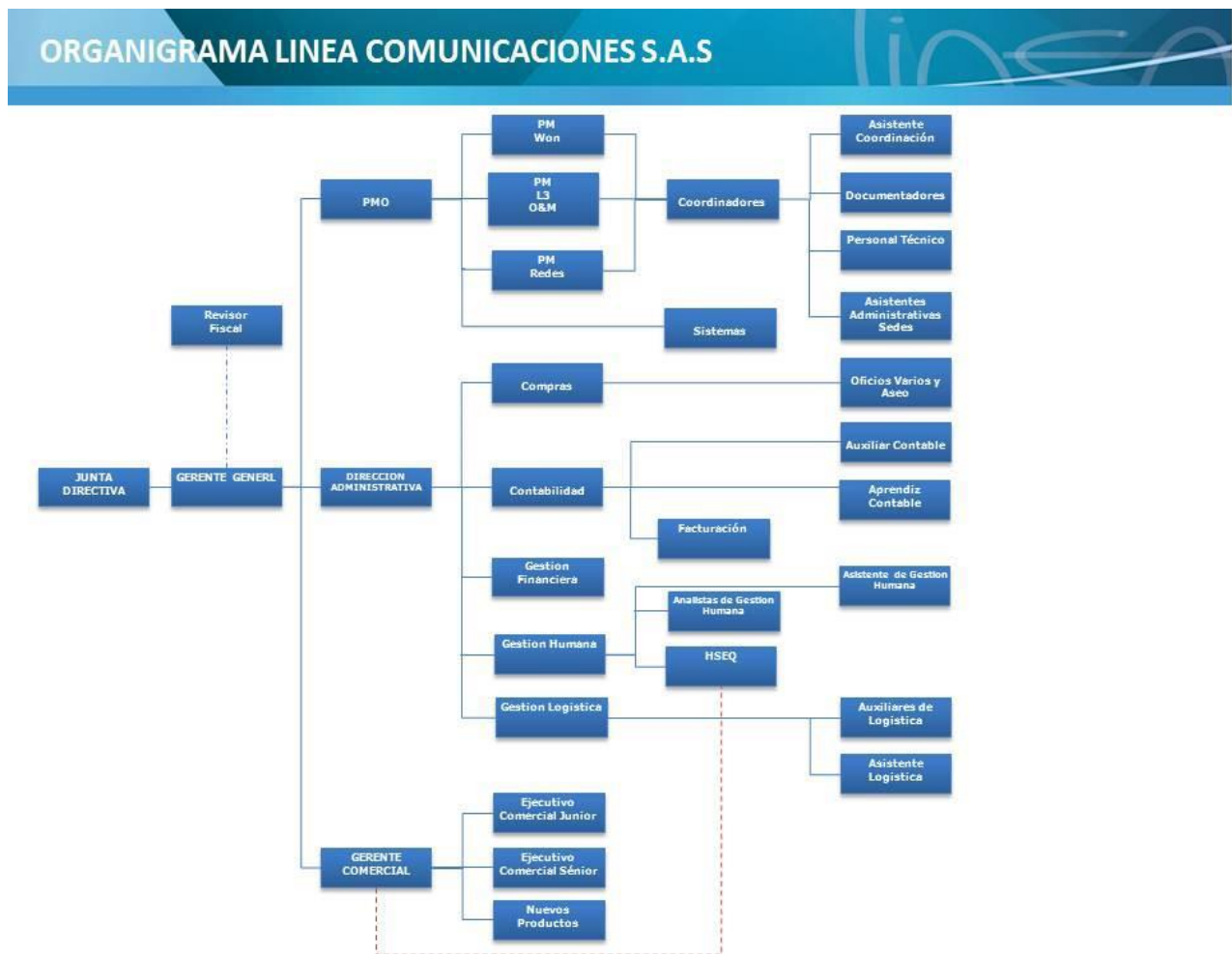
Lealtad: La fidelidad y los principios de la empresa son un valor que se demuestra día a día.

Política organizacional: Buscamos desarrollar una práctica empresarial productiva ejecutando eficientemente los trabajos, manteniendo una buena comunicación y asegurando la satisfacción del cliente y los empleados mediante el cumplimiento de los requisitos acordados y relaciones cordiales. Y como objetivos de calidad:

- Mejorar el tiempo de ejecución de los trabajos
- Aumentar la satisfacción del cliente
- Disminuir las No Conformidades (programa de Inducción/línea comunicaciones)

Estructura Organizacional:

Figura 1. Organigrama de Línea Comunicaciones



Fuente: Página de línea comunicaciones.com

6.1.2 Perspectiva Organizacional Empresa B. La segunda organización que se toma como referente es, **Alimentos Cárnicos** empieza en 1935 con el montaje de salsamentaría Suiza en Bogotá. En 1955 inicia labores salchichería continental, más conocida con el nombre de Cunit, en la ciudad de Barranquilla.

En 1968 nace Rica Rondo Industria nacional de alimentos S.A, empresa ubicada en el valle del cauca, es fundada la empresa mil delicias, cuyo producto estrella es la pasta hojaldrada.

En 1970 el grupo empresarial antioqueño obtiene dos importantes empresas cárnicas colombianas: suizo y salchichería continental. Como resultado de la asociación, la primera pasa a llamarse frigorífico suizo S.A y la segunda recibe el nombre de frigorífico continental S.A.

En 1975 en una época de gran incremento en la producción de productos cárnicos enlatados, se constituye frigorífico de Medellín S.A., empresa encargada del deshuese y almacenamiento de la materia prima cárnica para los productos Zenù. En 1980 se adquiere Tecniagro, empresa ubicada en Envigado-Antioquia, a la cual se le asignan las funciones de comercialización de bovinos, cerdos y materia prima cárnica.

Se crean las primeras granjas de cerdos que inician sus operaciones en el oriente antioqueño con la granja La esmeralda.

Mil delicias se concentran en la línea de alimentos congelados.

En 1993 frigorífico suizo S.A. opta por la razón social suizo S.A, e inicia su desarrollo y consolidación como gran empresa nacional. En 1995 las actividades de tecniagro y frigorífico de Medellín S.A, fueron unificados bajo una sola empresa, tecniagro S.A. En 1996 se compra un lote en el parque industrial y comercial del cauca (caloto) y nace jurídicamente frigorífico del sur S.A, Inicia operaciones Proveg Ltda., con la cual se fortalece la plataforma de producción para las empresas del negocio cárnico, respondiendo a la demanda de alimentos en el segmento de vegetales enlatados.

En 1999 inicia el proceso operativo en la planta caloto-cauca. En el 2002 Rica Rondo pasa a ser integrante del grupo inveralimenticias S.A y posteriormente de inversiones nacional de chocolates.

En el 2008 se consolida Alimentos Cárnicos S.A.S, con la fusión de 7 empresas de alimentos colombianas: Rica Rondo, suizo, Frigorífico continental, Frigorífico del sur, Tecniagro, Proveg y productos Mil delicias.

Marcas representativas en el sector de alimentos nacional, desde carnes frescas y productos tradicionales de la culinaria colombiana como: chicharrones, chorizos y

salchichón cervecero, pasando por vegetales enlatados. (Rica, Cunit y Americana).

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Con base a la observación realizada, en las empresas se denota la gran importancia de definir los siguientes criterios o conceptos que darán soporte a este trabajo:

CAPACITACIÓN: Proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña

CAPITAL HUMANO: Es el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan, relevantes a la actividad económica.

COMPETENCIAS: Capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores

EDUCACIÓN: consiste en adquirir conocimientos generales sobre distintas temáticas.

ENTRENAMIENTO: Entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades.

FORMACIÓN: Proceso continuo de aprendizaje de conocimientos, habilidades y de interiorización de pautas comporta mentales

HABILIDAD: Una habilidad es una capacidad, destreza o predisposición que tiene una persona, para ejecutar ciertos trabajos o tareas con facilidad y muy bien.

PRODUCTIVIDAD: Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO: Es el proceso mediante el cual el conocimiento -propiedad de una persona, grupo o entidad- es comunicado a otra persona, grupo o entidad, quien tiene una base común o conocimiento similar.

VENTAJA COMPETITIVA: Es una ventaja que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

6.3 MARCO TEÓRICO

6.3.1 Aprendizaje organizacional Fiol y Lyles (1985) mencionan que el aprendizaje organizacional es un proceso de mejora de acciones que se realiza a través de un mejor conocimiento y comprensión. También dicen que es durante este proceso que la empresa desarrolla nuevos conocimientos, con base en la experiencia que tienen los integrantes de la institución, y de esta manera puede mejorar el desempeño de la compañía mediante la influencia que logre tener sobre el comportamiento de la organización (Jiménez & Sanz-Valle, 2007). Si se aprende a manejar correctamente el conocimiento organizacional, la empresa puede obtener beneficios clave para mejorar la innovación y el desempeño de misma (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2007).

De esta manera se puede afirmar que el aprendizaje organizacional es el conjunto de todos aquellos procesos que las organizaciones construyen, con el fin de que el conocimiento que se tenga dentro de la empresa, se pueda manipular y aprovechar como el activo intangible que es, logrando conseguir un mejor rendimiento empresarial. El aprendizaje organizacional, a menudo, se considera como un requisito fundamental para el desarrollo tecnológico e innovador de cualquier compañía, dado que es el mejor camino para utilizar eficazmente los recursos de la empresa (Uhlenbruck, Meyer, & Hitt, 2003).

Lo anterior se ve favorecido por el hecho de que hoy en día la sociedad se encuentra en un contexto lleno de avances tecnológicos, los cuales hacen que en todo momento el entorno esté cambiando y por eso se crea la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios. De esta manera, el aprendizaje organizacionales el que le permite a las empresas ajustarse a los cambios ambientales con facilidad y rapidez, lo que elimina el riesgo de incertidumbre en ellas (Jiménez & Sanz-Valle, 2007). Este hecho hace que las organizaciones no solo afronten efectivamente los cambios, sino que las impulsa a desarrollar nuevos conocimientos y nuevas ideas (WuJianfeng, 2009).

No puede haber aprendizaje organizacional sin capital humano, este capital humano representa uno de los activos intangibles más importantes de una empresa, puesto que es la base para la realización de todos los proyectos que se tenga, porque es el encargado de poner a disposición de la organización, su talento y sus habilidades (Curado, Henriques, & Bontis, 2011). Este hecho hace que este capital sea una fuente de innovación estratégica para las organizaciones (Bontis, 1998). El capital humano está relacionado con las competencias de los

empleados, lo cual lo hace particular en cada persona, estableciendo actividades que sólo puedan ser desarrolladas por una o un grupo limitado de personas que manejen un conocimiento avanzado en un campo específico (Bontis, Dragonetti, Jacobsen, & Ros, 1999).

Debido a que depende fuertemente del individuo, está también influenciado por características como la edad promedio y volumen de negocios (Bozzolan, 2003). El conocimiento individual posee un potencial innovador bastante grande, puesto que depende directamente del cerebro humano, el cual como se sabe, es una gran fuente de ideas que funciona continuamente, y es demasiado eficaz dado que se basa en la inteligencia pura del individuo (Bontis N. ,1999).

Los miembros de una organización siempre poseen el conocimiento tácito, por medio del cual desarrollan las tareas que tienen a su cargo de forma especializada y eficaz, ya que están capacitados para realizar determinadas actividades de acuerdo con los conocimientos que posean (Bontis N. , 1999). Sin embargo en una organización, puede existir la situación en la que dos o más individuos realicen las mismas tareas, aunque tengan conocimientos tácitos distintos, lo que causa que de forma natural compartan sus conocimientos y todos obtengan un beneficio de ello (Bontis & Chauhan, 2004). Este aprendizaje se denomina individual, ya que es algo que el empleado aprende por sí solo, impulsado por su propia convicción, con ánimo de aumentar su conocimiento propio. Esto, según Argyris (1978), les permite a los empleados corregir y cambiar sus propias teorías y comportamientos, ampliando su propia concepción del mundo.

La transferencia de conocimiento se basa en la capacidad de los individuos para compartir sus conceptos y habilidades con los demás miembros de la compañía, y es de esa forma como se va construyendo el aprendizaje organizacional, es por eso que este proceso se cataloga como la parte fundamental de la gestión del conocimiento de la empresa (Bartol & Srivastava, 2002).

Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene la socialización de los conocimientos de los empleados, existe una gran cantidad de factores que impiden este tipo de procedimientos.

6.3.2 Capacitación Es importante dar claridad acerca de de la importancia de la capacitación, ya que para toda organización debe quedar claro que es relevante capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones.

Lo anterior se podrá realizar aplicando una buena comunicación entre departamentos y una buena motivación del líder a todos los departamentos para

que cada colaborador realice efectivamente sus actividades donde pueda producir grandes ingresos para la empresa, de acuerdo a la cultura y/o ambiente del departamento que corresponda.

Se considera que el tema de capacitación para las empresas es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa, por otro lado la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

“En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos” (virtual, 2013).

Por lo tanto la capacitación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que va desde lo individual hasta lo social.

En la actualidad las empresas necesitan capacitar a su personal para crear un ambiente de trabajo sano, sin embargo suelen olvidarlo, y es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con la comunicación y desempeño de los empleados, dando como resultado la baja productividad. Por tal motivo las organizaciones deben realizar actividades para que los empleados logren superarse dentro de la empresa.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

Se comparte la idea del señor Silicio ya que menciona la importancia de tener en cuenta la cultura para poder lograr un gran beneficio dentro de las organizaciones y de esta manera desarrollar el esfuerzo y colaboración que tienen los empleados para trabajar en equipo recibiendo una gran motivación y superarse dentro de la empresa por lo cual se podrá incrementar la productividad de la misma a través de un buen liderazgo y comunicación entre colaboradores.

En la antigua sociedad no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

Las empresas siempre deberán estar en busca de diferentes mecanismos o sistemas que le ofrezcan a sus colaboradores conocimientos, habilidades y actitudes que se requieran para lograr un desempeño exitoso. De esta manera los colaboradores podrán adquirir nuevos conocimientos que les permitirá satisfacer sus propias necesidades y alcanzar las metas u objetivos que se plantea la organización, esto puede dar como resultado el aumento de la productividad en la empresa.

La capacitación además de ser importante para las empresas ayuda en la mejora de la productividad y aumenta la rentabilidad de la organización, también brinda soluciones a la empresa, ayuda a prevenir los accidentes dentro de la organización y facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa para poder tener una mejor estabilidad y flexibilidad entre los distintos departamentos de la misma. Otro punto a considerar para la capacitación es la comunicación entre el personal ya que una mala comunicación origina un mal clima de trabajo y los empleados no pueden desarrollar sus habilidades, es por esto que se debe realizar un plan de acción para tomar buenas decisiones y alternativas que sirvan para mejorar la comunicación, de esa forma la organización podrá cumplir las metas fijadas.

“Las empresas han comprendido la importancia de la capacitación de que no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivo y con mayor beneficios en lo económico, calidad, en la organización y en lo propio con el trabajador. La capacitación no es un gasto sino un beneficio en la inversión de la empresa ya que al desarrollar tales actividades importantes en las que participen los colaboradores podrán tener resultados positivos (González, 1985).

Lo importante de todo esto es que las personas reciban de manera constante capacitación para poder alcanzar todo aquello que se propongan dentro de la empresa, cumpliendo con todas sus actividades de acuerdo a los conocimientos y habilidades que tienen dentro del puesto que ocupan y de esta manera comunicarse correctamente con otros departamentos y en conjunto cumplir los objetivos de la misma, de esta forma beneficiar a la empresa con el incremento de la productividad de acuerdo a sistemas de calidad y a la motivación.

Para representar a la empresa el desarrollo de las personas debe elevar su nivel de competitividad para poder sacar todo el potencial de sus habilidades y transmitir el conocimiento sobre el tema a los trabajadores que ocuparan los puestos vacantes, otorgándoles una excelente capacitación para que puedan cumplir con todos los objetivos fijados.

6.3.3 Entrenamiento El entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los

individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades; otorgando beneficios tales como:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales; como beneficios específicos para la organización.
- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo.
- Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios.
- Disminuir ausencias y rotación de personal.
- Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Reducir el tiempo de aprendizaje.
- Aminorar la carga de trabajo de los jefes.
- Reducir los costos para trabajos extraordinarios.
- Reducir los accidentes de trabajo.

Esto nos demuestra la gran importancia de invertir decididamente en el bienestar y especialmente en el desarrollo de las personas que integran la organización, ya que estas son en gran medida quienes confieren su valor intrínseco a la empresa y ya no es un lujo para las empresas sino una necesidad y una ventaja para crecer en el mercado y de manera profesional y personal dentro de la empresa.

6.3.4 Desarrollo del capital humano Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma. Está claro que existe un capital que pocos se preocupan por medir y del que casi nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y medir este capital intelectual tiene como objeto hacer visible el activo que genera valor en la organización.

En otras palabras, significa que lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva sostenible es utilizar el capital intelectual como factor de generación de conocimiento productivo; finalmente este conocimiento se constituye en la base de la innovación y la productividad, además, en fuente directa de la ventaja competitiva sostenible.

Se trata de analizar, entonces, cómo la formación del talento humano, a través del aprendizaje organizacional, se constituye en un factor estratégico fundamental para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones.

La estructura organizacional, en la que el factor humano resulta clave, crea las posibilidades de divergencia y diferenciación en el aprendizaje y, por ende, entre las empresas y regiones; se va perdiendo la relación natural y lineal de estos sistemas con los resultados predeterminados.

Los resultados van dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, organizacionales y de desarrollo del talento humano, que a su vez están compuestos por una gran variedad de subsistemas y encaminan a las empresas hacia sistemas tecnológico – organizativos abiertos.

Es claro ahora que una de las variables determinantes para lograr incrementar la competitividad sostenible de las organizaciones y sus sectores, es la formación de su talento humano; aunque no puede dejar de reconocerse la importancia que sobre la competitividad tienen también el comportamiento adecuado de los costos de todos los factores productivos; al respecto y en lo sucesivo, se toma como postulado el concepto planteado en el sentido de que el talento humano es la base del incremento de la productividad y la generación de las innovaciones en las empresas con el fin de mejorar su posición competitiva a través de su diferenciación (Sastre y Aguilar, 2000).

6.3.5 Andragogía Es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del sujeto adulto, es considerada como una disciplina educativa que tiene en cuenta diferentes componentes del individuo, como ente psicológico, biológico y social; una concepción nueva del ser humano como sujeto de su propia historia, cargado de experiencias dentro de un contexto socio cultural.

La Andrología proporciona la oportunidad para que el adulto decida qué aprender; participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas. Los adultos desean tener autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje, es decir, quieren implicarse en la selección de objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones.

Las actividades se hacen en condiciones de igualdad entre los participantes y el facilitador. Lo anterior, conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determinan lo que podría llamarse una buena praxis andragógica. Hoy en día, las teorías organizacionales apuntan a establecer las comunidades de aprendizaje, tanto de manera presencial (espacio abierto) como virtual (vía correo electrónico;

el chat; el foro; video-conferencias u otras instancias) para el desarrollo multidisciplinario de los talentos.- En otras palabras, si no se establece esta relación de iguales o de tomar en cuenta a cada uno en la gestión de los conocimientos o de los aprendizajes, no existirá el compromiso de aprender para mejorar.

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 METODOLOGÍA

Esta investigación se llevara a cabo mediante supuestos de cómo se concibe la capacitación en las dos empresas en estudio, teniendo en cuenta la población dada en dos empresas objeto de estudio por las investigadoras, como parámetros de investigación y diseño.

Se tendrá en cuenta las siguientes técnicas: recopilación, fundamentada en la búsqueda y análisis e interpretación de datos secundarios, obtenidos de fuentes documentales (impresas, audiovisuales, electrónicas, etc.) teniendo como parte fundamental el aumento del nuevo conocimiento de información, que se pueda brindar de forma escrita o vivencial, para evidenciar las viabilidades de los procesos, dando como resultado unas variables que permitan la definición de unos ítems importantes, como la consecución o pasos, para realizar un modelo acorde a las necesidades de cada organización.(capacitación, entrenamiento y formación).

En el siguiente cuadro se sintetiza el procedimiento y las técnicas empleadas para desarrollar los objetivos específicos del trabajo:

OBJETIVO ESPECÍFICO	METODOLOGÍA	TÉCNICAS A EMPLEAR
Identificar los elementos conceptuales, procedimentales y metodológicos de los procesos de capacitación y entrenamiento que se tienen contemplados en dos empresas de la ciudad de Medellín.	1.1 Diagnóstico, análisis y clasificación de las particularidades de la dos empresas en estudio acerca del proceso de capacitación.	Lista de chequeo Protocolos de entrevistas
Describir los componentes estructurales para definir un modelo de formación empresarial enfocado al aprendizaje organizacional.	2.1 Definición de criterios y lineamientos a tener en cuenta en el diseño de aprendizaje.	Bibliografía
Construir un esquema de capacitación y entrenamiento contemplando aspectos del proceso, de las funciones y procedimientos que pueda ser adaptado a las empresas que son la base de este estudio.	3.1 Diseño de la estructura y las diferentes fases que tendrá el modelo. Fase de diseño, implementación y mantenimiento	Protocolos de diseño, ejecución y evaluación.

7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR

La Investigación es descriptiva, permite aportar más información, tanto lo que se ha venido realizando a nivel general, ya puesto en libro, entre otros medios, como la posibilidad de tener el día a día de las organizaciones y su implementación en general.

7.3 MÉTODO

El método es deductivo, en el cual se estarán considerando las siguientes premisas:

Fuentes de información:

- Revisión bibliográfica (documentos, textos, libros, escritos) con la cual se enmarque que es formación, capacitación y entrenamiento y su relación con la productividad como ventaja competitiva y sostenible en las organizaciones.
- Investigación de las herramientas utilizadas en las organizaciones y como se valora su efectividad.

8. ELEMENTOS CONCEPTUALES, PROCEDIMENTALES Y METODOLÓGICOS IDENTIFICADOS EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN DOS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

8.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS DE CAPACITACIÓN

En las actuales condiciones competitivas y de desarrollo de líneas estratégicas en orden a los recursos intangibles, es necesario resaltar la importancia de los programas o modelos de capacitación en las organizaciones, así como también, visionarlos como un factor clave que aparece en respuesta a la complejidad del mercado laboral y que permite afrontar desafíos acercando las distancias entre el mundo del trabajo - formación, generando bases sólidas ajustadas a las necesidades de las personas y la organización. Del mismo modo entra a mediar una dificultad constante en la organización y es la necesidad de alinear todos los procesos de formación a al modelo de gestión humana adoptado por la empresa.

En este orden de ideas hay que tener en cuenta que La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo por el crecimiento de la persona en el entorno laboral. El contenido de la capacitación debe ser integral para complementar los conocimientos necesarios en la consolidación de las competencias laborales requeridas para el correcto ejercicio del cargo.

8.1.2 Análisis del modelo de la empresas El primero es el **SOFIA** (un sistema orientado al fortalecimiento integral del aprendizaje) este modelo está enfocado a que todos los colaboradores reciban una formación de acuerdo a los parámetros pedagógicos estandarizados. Vinculando los procesos de formación, el primero de estos es la formación inicial la cual se brinda a los agentes nuevos y está dentro de su estructura se divide:

- Inducción corporativa y serval, la cual formar en una cultura de servicio basada en valores corporativos desde un modelo de competencias.
- Módulo de habilidades comerciales, el cual fomenta las capacidades de persuasión y argumentación, que son necesarias para la exitosa gestión comercial dentro del marco de una actitud empática.
- Las tropicalizaciones, proporcionan el desarrollo de competencias a través de actividades formativas que permitan una gestión adecuada desde el lenguaje de otras regiones o países.

- Se implementan las formaciones adicionales, que parten según la demanda de cada uno de los clientes de la compañía, según sea su requerimiento en habilidades blandas.
- Toolbox, se brinda la caja de herramientas a los grupos SIA (supervisores, instructores y analista de calidad, en donde se les suministra estrategias para el trabajo grupal.

Los programas se basan en dos aspectos como son: el saber hacer y el saber ser, porque lo que se busca es promover el desarrollo de los colaboradores dentro de sus labores cotidianas y que además generar nuevos conocimientos que les aporten a su quehacer, se promueve la vinculación motivacional a los aspirantes por medio del plan carrera.

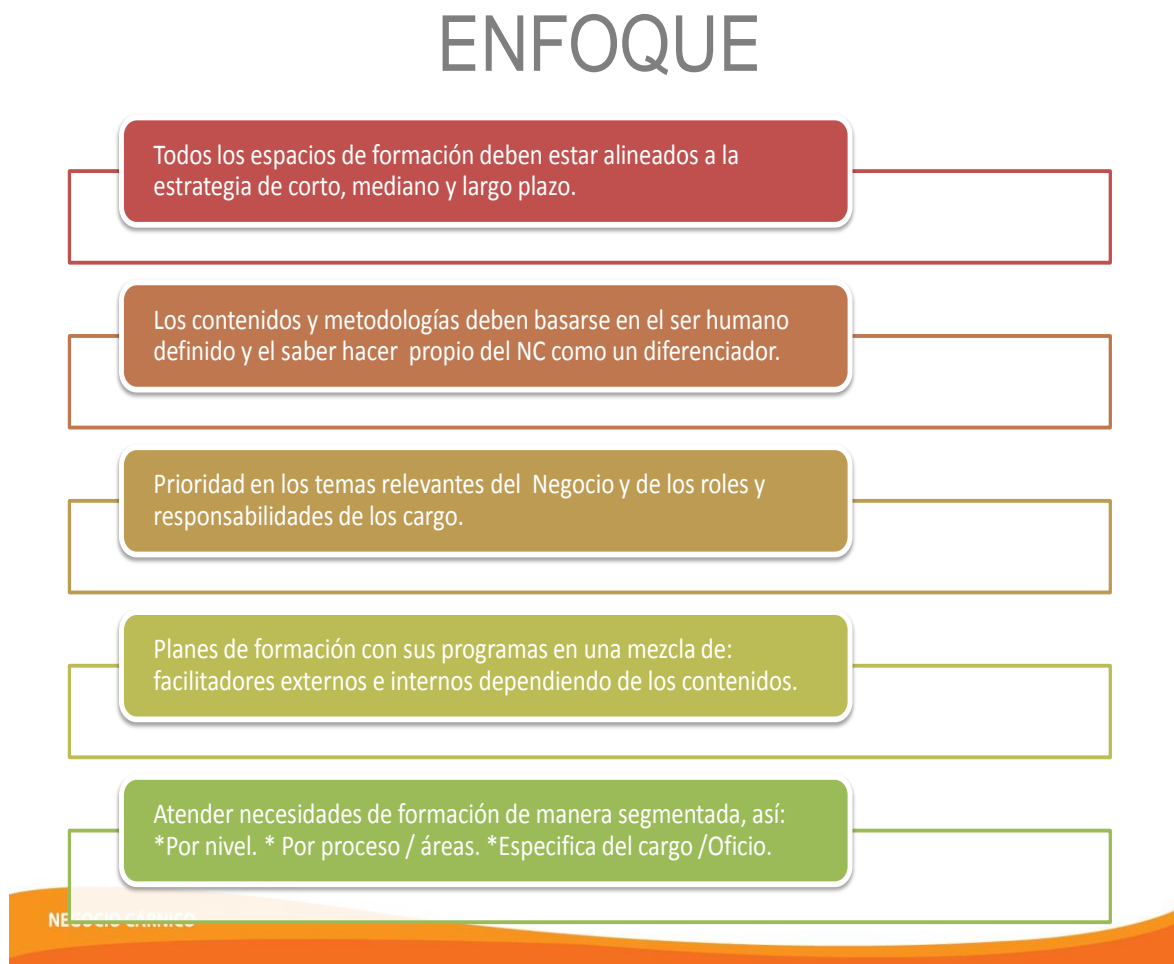
En el modelo de la empresa A se utiliza SOFIA, que posee un modelo por competencias pero que es exclusivo para una determinada línea que lo exige, el resto no exige un modelo por competencias para sus formaciones.

Dentro del modelo por competencia que se utiliza para la línea se divide en cuatro características:

- Adaptación: donde se evalúan los siguientes ítems: Busca entender el concepto, se acomoda a las condiciones ambientales, tolerancia a la frustración y perseverancia
- servicio al cliente: donde se evalúan, manifiesta interés por satisfacer las necesidades del cliente, identifica la necesidad, muestra iniciativa por solucionar, busca dar un valor agregado.
- capacidad de aprendizaje: se evalúan, determina la capacidad de asimilación, la experiencia, buscando generar nuevos espacios de aprendizaje y la disposición para aprender cosas nuevas.
- comunicación: donde se evalúa escucha activa, fluidez verbal, congruencia, concreción y argumentación

8.1.3 Análisis del modelo de la empresa B En la empresa alimentos cárnicos el modelo de capacitación tiene el siguiente enfoque, el cual se muestra en la figura 2.

Figura 2. Enfoque del modelo de capacitación de la empresa Alimentos Cárnicos S.A



Fuente: Esquema de Educación y entrenamiento. Alimentos cárnicos S.A.S

8.1.3.1 Componentes del modelo de capacitación Empresa B

- **Objetivo del modelo de capacitación**

Ofrecer escenarios de aprendizaje para promover conocimientos, alineados con las estrategias de la Organización, los procesos, los roles y responsabilidades de los cargos y las demandas del entorno, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades organizacionales que el negocio requiere.

- **Política**

En la empresa B está estructurado el modelo de capacitación donde se responde a las especificidades de cada área funcional de la empresa, en este sentido para el desarrollo de los programas de capacitación y entrenamiento se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1. Objeto
2. Definiciones básicas
3. Inducción corporativa
4. Entrenamiento
5. Formación planeada
6. Formación adicional al plan
7. Educación especializada o de postgrado
8. Educación idiomas extranjeros
9. Unidad del conocimiento-grupo empresarial antioqueño

En la empresa B se identifican líneas de formación según la necesidad de cada área como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Líneas de formación.



Fuente: Esquema de Educación y entrenamiento. Alimentos cárnicos

9. COMPONENTES ESTRUCTURALES PARA DEFINIR UN MODELO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL ENFOCADO AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

9.1 ENFOQUE Y FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO APRENDIZAJE CONSTRUCTIVISTA Y APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO SOPORTADO EN LA ANDRAGOGÍA

Las nuevas formas de trabajo y las necesidades de las personas de cambiar varias veces de ocupación y de adaptarse a las situaciones inesperadas exigen capacidades que rebasan las competencias proporcionadas por la formación específica o las disciplinas actuales buscando con ellas enfatizar y localizar los esfuerzos del desarrollo económico y social en la valoración de los recursos humanos además de mejorar las necesidades de encontrar un punto de convergencia entre educación y empleo.

El aprendizaje basado en el constructivismo es una de las tendencias que ha logrado establecer espacios en la investigación e intervención en la educación, por su sistematicidad y sus resultados en el área del aprendizaje, a diferencia de otros enfoques, que plantean explicaciones acercadas solo al objeto de estudio y otras que solo acuden al sujeto conocedor; razón última del aprendizaje, el constructivismo propone la interacción de ambos factores en el proceso social de la construcción del Aprendizaje significativo. Este enfoque constructivista sostiene que el individuo -tanto en los aspectos cognoscitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos- no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores. El conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, que se realiza con los esquemas que ya posee, con lo que ya construyó en su relación con el medio que la rodea.

El aprendizaje significativo surge cuando las personas, como constructoras de su propio conocimiento, relacionan los conceptos de aprender y les dan un sentido a partir de la estructura conceptual que ya poseen. Dicho de otro modo, construye nuevos conocimientos a partir de los conocimientos que ha adquirido anteriormente. Este puede ser por descubrimiento o receptivo. Pero además construye su propio conocimiento porque quiere y está interesado en ello. El aprendizaje significativo a veces se construye al relacionar los conceptos nuevos con los conceptos que ya posee y en otras al relacionar los conceptos nuevos con la experiencia que ya se tiene.

El aprendizaje significativo se da cuando las tareas están relacionadas de manera congruente y el sujeto decide aprenderlas.

La concepción constructivista del aprendizaje y de la enseñanza se organiza en torno a tres ideas fundamentales:

1. **El individuo** que es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje. Es él quien construye el conocimiento y nadie puede sustituirle en esa tarea. La importancia prestada a la actividad de la persona no debe interpretarse en el sentido de un acto de descubrimiento o de invención sino en el sentido de que es él quien aprende y, si él no lo hace, nadie, ni siquiera el facilitador, puede hacerlo en su lugar. La enseñanza está totalmente mediatizada por la actividad mental constructiva del sujeto. él no es sólo activo cuando manipula, explora, descubre o inventa, sino también cuando lee o escucha las explicaciones del facilitador.

2. **La actividad mental constructiva** del sujeto se aplica a contenidos que ya poseen un grado considerable de elaboración, es decir, que es el resultado de un cierto proceso de construcción a nivel social.

3. El hecho de que la actividad constructiva del sujeto se aplique a unos contenidos de aprendizaje preexistente condiciona el papel que está llamado a desempeñar el facilitador. Su función no puede limitarse únicamente a crear las condiciones óptimas para que el sujeto despliegue una actividad mental constructiva rica y diversa; el facilitador ha de intentar, además, orientar esta actividad con el fin de que la construcción del sujeto se acerque de forma progresiva a lo que significan y representan los contenidos como saberes culturales.

9.2 APRENDIZAJE

Se define como un cambio relativamente permanente en el comportamiento, que refleja la adquisición de conocimientos o habilidades a través de la experiencia, y que pueden incluir el estudio, la instrucción, la observación o la práctica.

Los cambios en el comportamiento son razonablemente objetivos, y, por lo tanto, pueden ser medidos. Se aprende de todo; lo bueno y lo malo. El proceso fundamental en el aprendizaje es la imitación (la repetición de un proceso observado, que implica tiempo, espacio, habilidades y otros).

Existen muchas clasificaciones de los estilos de aprendizaje, una de las que más se utiliza es la de Huyen y Mumford (1992), que los agrupa en cuatro estilos:

- **Activos:** Busca experiencias nuevas, son de mente abierta, nada escépticos y acometen con entusiasmo las tareas nuevas. Características: Animador, Improvisador, Arriesgado y Espontáneo.
- **Reflexivos:** Antepone la reflexión a la acción observa con detenimiento las distintas experiencias. Características: Ponderado, Conciencioso, Receptivo, Analítico y Exhaustivo.
- **Teóricos:** Buscan la racionalidad y la objetividad huyendo de lo subjetivo y lo ambiguo. Características: Metódico, Lógico, Objetivo, Crítico y Estructurado.
- **Pragmáticos:** Les gusta actuar rápidamente y con seguridad con aquellas ideas y proyectos que les atraen. Características: Experimentador, Práctico, Directo y Eficaz.

9.3 TEORÍA DEL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

El aprendizaje tiene que ser lo más significativo posible; es decir, que la persona o colectivo que aprende tiene que atribuir un sentido, significado o importancia relevante a los contenidos nuevos, y esto ocurre únicamente cuando los contenidos y conceptos de vida, objetos de aprendizaje puedan relacionarse con los contenidos previos del grupo educando, están adaptados a su etapa de desarrollo y en su proceso de enseñanza-aprendizaje son adecuados a las estrategias, ritmos o estilos de la persona o colectivo.

Por lo tanto el aprendizaje significativo, es una forma en la que conocimiento que integra el sujeto a sí mismo y se ubica en la memoria permanente, éste aprendizaje puede ser de: información, conductas, actitudes o habilidades. La psicología perceptual considera que una persona aprende mejor aquello que percibe como estrechamente relacionado con su supervivencia o desarrollo, mientras que no aprende bien (o es un aprendizaje que se ubica en la memoria a corto plazo) aquello que considera ajeno o sin importancia.

Existen tres factores influyentes para la integración de lo que se aprende:

- Los contenidos, conductas, habilidades y actitudes por aprender;
- Las necesidades actuales y los problemas que enfrenta el alumno y que vive como importantes para él;
- El medio en el que se da el aprendizaje.

La teoría del conocimiento establece seis supuestos relacionados con la motivación en el aprendizaje de adultos:

1. Necesidad de saber. Los adultos necesitan conocer la razón por la que se aprende algo.
2. Auto concepto del individuo: Los adultos necesitan ser responsables por sus decisiones en términos de educación, e involucrarse en la planeación y evaluación de su instrucción.
3. Experiencia previa. (incluyendo el error) provee la base para las actividades de aprendizaje.
4. Prontitud en aprender. Los adultos están más interesados en temas de aprendizaje que tienen relevancia inmediata con sus trabajos o con su vida personal.
5. Orientación para el aprendizaje. El aprendizaje de adultos está centrado en la problemática de la situación, más que en los contenidos.
6. Motivación para aprender. Los adultos responden mejor a motivadores internos que a motivadores externos. En general lo anterior basado en un aprendizaje andragógico busca que la persona adulta permita continuar aprendiendo durante toda su vida sin importar su edad cronológica teniendo principios que debe tener en cuenta tres principios fundamentales:
 - La participación,
 - La experiencia y edad
 - Flexibilidad.

10. DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS PARA ESTRUCTURAR EL MODELO

Una teoría o modelo, constituye un Sistema de conocimientos manifiestos sintetizados que ofrece una representación íntegra de las regularidades y vinculaciones esenciales de la realidad y que describe, explica y predice el funcionamiento de un conjunto determinado de sus componentes, siendo por tanto una abstracción y un reflejo que produce la realidad¹

El modelo de capacitación basado en el enfoque de sistemas, que tiene como entrada al sistema de diagnóstico y el estudio de casos múltiples que permiten analizar al sector para obtener los elementos básicos a considerar en el proceso del modelo de capacitación, el cual está fundamentado en el esquema del proceso administrativo: el diagnóstico, Organización, Ejecución y evaluación; cuya salida del sistema es el la formación del talento humano competente

10.1 CARACTERÍSTICAS

Las Características del servicio es generalizado de acuerdo a la necesidad del mercado o del producto (sea producto o servicio).

De acuerdo al nicho de mercado de investigación (producción) la competencias serán enfocadas en:

- Aprendizaje
- Agilidad manual
- Experticia
- Manejo de herramienta
- Atención al detalle

Para gestionar un proceso de formación se deben tener elementos en cuenta como:

- 1) inducción corporativa.
- 2) inducción del cargo
- 3) reconocimiento de la zona

¹ Mesa Orama Jesús, "El modelo Zener: un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en la empresa".
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/modzener.htm>

- 4) presentación del personal y del área
 - 5) entrenamiento en el cargo
 - 6) evaluación de toda la información general
 - 7) adicionalmente al personal se le hará un seguimiento semestral de los procedimientos y nuevos aprendizajes, para su labor
4. La capacitación se tendrá en cuenta para establecer los focos de la organización, para ampliar el conocimiento de la gente tanto en su hacer como ser, permitiéndole desarrollar nuevas habilidades y la capacidad de nuevos asensos o puestos que se requieran dentro de la compañía.
5. la prevención ante situaciones de un mal foco de aprendizaje, este solo se puede evidenciar en el mismo proceso de selección.
6. los dispositivos de medición se realizarán de acuerdo a la curva de aprendizaje diseñada.

10.2 ESTRUCTURA DEL MODELO

Desde el enfoque humanista, se señala que es la capacidad social del hombre lo que establece su nivel de competencia y de eficiencia, más no la capacidad física o fisiológica como afirma la teoría clásica de la administración, aunque el trabajador sea apto para el trabajo, pero si no está formado actitudinal, conceptual y procedimental y socialmente, esto se reflejará en su efectividad y eficacia.

Considerando lo anterior el modelo propuesto persigue que el directivo, logre motivar a su personal a través de la reorganización del puesto laboral o bien promoviendo un plan de carrera profesional en la empresa, pues el capital humano es un elemento valioso para el éxito y sustentabilidad de la misma.

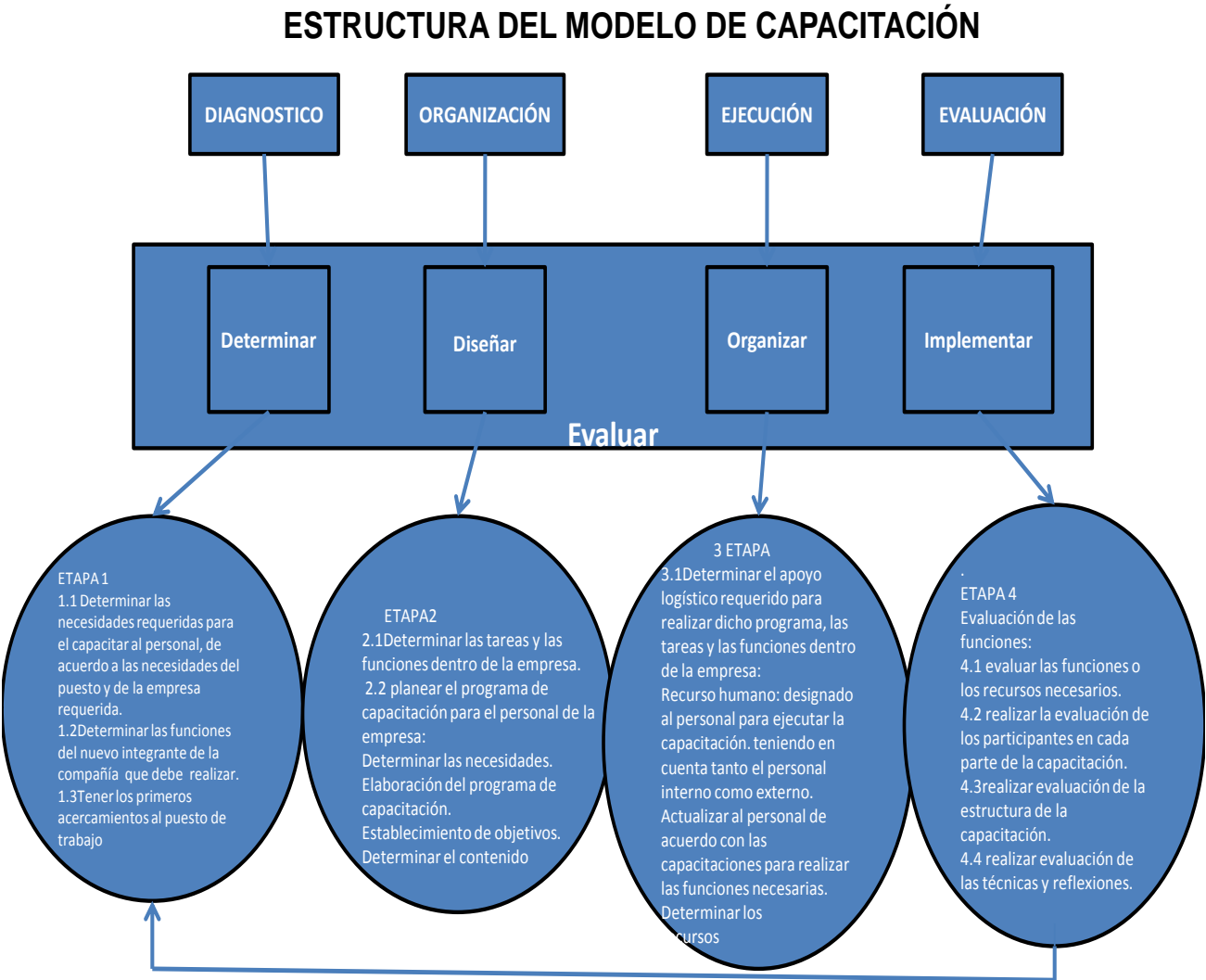
Los requerimientos que un modelo de capacitación debe tener, y que se pretende que el modelo propuesto cumpla son: motivación al sujeto, universalidad, aplicabilidad a todos los miembros de la empresa, generación y transferencia del conocimiento, amplitud de visión, dominio de nuevas tecnologías, desarrollo de la comunicación y el liderazgo, formación continua, estructura de formación de formadores con capacidades pedagógicas y didácticas de tutores internos y el logro de los objetivos empresariales.

En la En la figura 4, las competencias técnicas y del comportamiento tienen lugar en el desarrollo de cada una de las etapas (diagnóstico, Organización, Ejecución y

evaluación) del proceso del modelo, donde la etapa de evaluación se muestra a través de un flujo continuo, el cual indica que ella, es realizada durante todo el proceso.

Con la finalidad de facilitar la comprensión de cada una de las etapas del modelo propuesto, a continuación se muestra su estructura y se exponen los propósitos además de las actividades a realizar en cada una de ellas para el logro de los objetivos propuestos.

Figura 4. Modelo de capacitación



Fuente: Propia

10.2.1 Diagnostico. Detección de necesidades, Implica prever y seleccionar las actividades a desarrollar por la empresa, como resultado de la aplicación se tiene un, es un estudio interno, el cual comprende un diagnóstico de necesidades basado en competencias, el cual mediante su aplicación permite conocer las competencias fuertes y débiles del personal involucrado en la evaluación; considerando estos resultados se crea un marco comparativo de las competencias técnicas y del comportamiento en términos de brechas, fortalecimiento y carencias. Por último de acuerdo con las competencias a fortalecer o desarrollar se pasa al diseño de programas de capacitación.

10.2.2 Objetivos y estrategias del modelo. El objetivo del modelo **A** es permitir el operar del servicio sea una persona dinámica desde todas sus áreas, teniendo en cuenta tanto las necesidades del cliente como las mismas, en su parte de formación; ya que para la empresa línea Comunicaciones es indispensable, que ser del operador, valla a la vanguardia de la nuevas tecnologías que se plantean en los diferentes proyectos. Y a su vez permitir se una empresa que forme personal desde el conocimiento necesario, para la misma ejecución de su labores. Dentro de su estrategia esta ser una de las empresas con mayor cubrimiento a nivel nacional, buscando una experiencia en el mercado. Teniendo una amplia experiencia en el sector de las TIC trabajando para la principales empresas del sector de las telecomunicaciones, donde nuestra razón de ser ha sido la administración, los revisión técnicos complementarios y la operación y mantenimiento (O&M) de las redes. Nuestro compromiso con el sector y nuestra responsabilidad social nos motiva para trabajar en varios temas de gran importancia y trascendencia hoy día.

El objetivo del modelo **B** es promover una cultura de aprendizaje continua, colaborativo y el auto aprendizaje a través de la autonomía del puesto de trabajo, y el conocimiento del negocio.

OBJETIVOS

- Mejorar el proceso de aprendizaje organizacional identificando las falencias para su desarrollo.
- Cerrar la brecha entre el modelo actual y el que se plantea desarrollar.
- Evaluar la efectividad del entrenamiento para saber en qué medida contribuye a alcanzar los resultados y mejorar el comportamiento de la organización.
- Aumentar el conocimiento y la pericia de los colabores para el desarrollo del cargo asignado

ESTRATEGIAS

1. Diagnosticar las necesidades del proceso (productivo).

- Nivel de la organización, Comprende el estudio e información de la empresa. Cuáles son sus políticas y objetivos generales, 'su cultura y sus necesidades de Formación.
- Análisis individual. Análisis de las fuerzas laborales, identificación de sus Necesidades, presenta cuatro objetivos principales. Determinar las necesidades de formación, en qué estado se encuentran sus conocimientos actuales, cuales su nivel de desempeño.
-
- Nivel funcional. En esta fase se realiza a nivel del cargo, que comportamientos Deberá tener el individuo para lograr un desempeño eficiente.

2. Planificar

¿Para qué formar?

¿En qué formar?

¿Cómo formar?

¿Quién y con qué formar?

¿Quién debe ser formado?

¿Dónde formar?

¿Cómo evaluar la formación?

3. Ejecución

Este aspecto es muy importante, de su diseño dependerá en gran medida el éxito de la acción formativa. La ejecución de la formación constituye otra de las fases del proceso formativo; en ella se ejecutan las acciones planificadas, así como el seguimiento y apoyo a las actividades.

4. Evaluación

Es la última fase del proceso sistemático de la formación (evaluación de los resultados/impacto), de interés fundamental en el proceso.

- En esta fase se determina hasta qué punto se produjeron los cambios deseados.
- Evidencia si los resultados de la formación presentan relación con los objetivos de la empresa.

- Determinar si la técnica formativa empleada es la más efectiva.

Se tendrá en cuenta la evaluación formativa y la evaluación de los resultados. La evaluación formativa, la función es evaluar los resultados del aprendizaje y forma de Realización del plan.

La evaluación de impacto como parte de la evaluación de los Resultados; su función es medir los efectos de la formación con el logro de objetivos y Finalidad de la empresa.

10.3 GUÍAS HACER EMPLEADAS EN CADA UNA DE LAS ETAPAS

10.3.1 Guía para el diagnóstico de necesidades de formación Hay tres puntos importantes a tener en cuenta como se plantea en el manual de para la detección y diagnóstico de necesidades de capacitación:²

El diagnóstico de necesidades de capacitación es un medio, no un fin en sí mismo: la finalidad es “orientar 1 la estructuración y desarrollo de planes y programas”.

El diagnóstico de necesidades debe enfocarse a la caracterización de aquellos conocimientos o habilidades estratégicos: que contribuyan “al logro de los objetivos 2 de la organización”.

El diagnóstico de necesidades debe ser integral: 3 desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes.

Así entendido el proceso, el foco de atención se concentra en aquellos “saberes” que, por una parte, fortalecen a la institución, y por otra “posibilitan adaptarse de manera activa a un proceso de cambio permanente”³

Los siguientes formatos adaptados del manual para la detección y diagnóstico de necesidades de capacitación de la Procuraduría General de la Nación de Colombia, permiten recolectar la información coherente con la finalidad del proceso de diagnóstico:

²Cartilla 3. Manual para la detección y diagnóstico de necesidades de capacitación. Procuraduría General

de la Nación. Colombia. Bogota. 2003

³3 Catalano, A.M.; Avolio de Colls, S.; Sladogna,M. Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Cinterfor, Banco Interamericano de Desarrollo y otros, Buenos Aires, 2004.

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA

Empresa _____

Nombre del directivo del área _____

Fecha _____

Paso 1. Escriba los 4 principales objetivos estratégicos del área que usted dirige:

1	
2	
3	
4	

Paso 2. Frente a cada objetivo estratégico señale los principales requerimientos de conocimientos específicos y habilidades puntuales, que usted considera deben adquirir o fortalecer sus colaboradores para apoyar el logro de cada uno de los objetivos estratégicos planteados.

Conocimientos: lo que se necesita saber. Aspectos centrados en el manejo de temáticas, conceptualizaciones, cálculos, análisis, etc.

Habilidades: saber hacer. Se refiere al desarrollo de capacidades psicomotoras, instrumentales que se desarrollan con la práctica.

Para lograr una identificación más precisa de las necesidades que usted desea proponer, tenga en cuenta las definiciones de niveles de profundidad avanzado, medio y básico en el siguiente cuadro:

NIVEL DE PROFUNDIDAD	
Avanzado	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de "uso experto".
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas

1. Principales necesidades de conocimientos específicos que usted considera importantes para cumplir los objetivos estratégicos.

	PROFUNDIDAD		
	Avanzado	Medio	Básico
Para Objetivo No. 1			
Para Objetivo No. 2			
Para Objetivo No. 3			
Para Objetivo No.			

2. Señale las habilidades que deben fortalecer los miembros del equipo a su cargo para cumplir los objetivos estratégicos.

1	
2	
3	
4	

Gracias por su contribución

FORMULARIO PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES A PARTIR DE LAS FUNCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO

EMPRESA: _____

NOMBRE: _____

DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE: _____

FUNCIÓN O CARGO _____

Fecha. _____

Paso 1. Describa, en las casillas de la izquierda, las cuatro principales tareas que desempeña en su puesto de trabajo

		B	M	A
Tarea 1.	Qué conocimientos puntuales necesita saber o profundizar para desarrollar mejor esta tarea:			
	Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo en esta tarea:			
Tarea 2.	Qué conocimientos puntuales necesita saber o profundizar para desarrollar mejor esta tarea:			
	Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo en esta tarea:			
Tarea 3.	Qué conocimientos puntuales necesita saber o profundizar para desarrollar mejor esta tarea:			
	Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo en esta tarea:			
Tarea 4.	Qué conocimientos puntuales necesita saber o profundizar para desarrollar mejor esta tarea:			
	Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para facilitar su trabajo en esta tarea:			

Paso 2: frente a cada tarea señale los principales requerimientos de conocimientos específicos y habilidades puntuales, que usted considera debe adquirir o fortalecer para lograr ser competente en cada una de las tareas mencionadas en el punto anterior.

Conocimientos: lo que se necesita saber. Aspectos centrados en el manejo de temáticas, conceptualizaciones, cálculos, análisis, etc.

Habilidades: saber hacer. Se refiere al desarrollo de capacidades psicomotoras, instrumentales que se desarrollan con la práctica.

Para lograr una identificación más precisa de las necesidades que usted desea proponer, tenga en cuenta las definiciones de niveles de profundidad avanzado, medio y básico en el siguiente cuadro:

Nivel de profundidad	
Avanzado	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de "uso experto".
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas

NOTA: se pide determinar el conocimiento que usted considera le dará mejores herramientas para perfeccionar su trabajo. Analice sus prioridades y determine el grado de profundidad requerido evitando la tendencia de marcar avanzado para todos los conocimientos.

Paso 3: en el espacio siguiente, por favor indique los temas que estima se deben desarrollar en su área de trabajo o en toda la organización a través de actividades de Capacitación.

En su área de trabajo	
1	
2	
En la empresa	
1	
2	

En el siguiente cuadro enumere las actividades de capacitación ofrecidas por el empresa, en las cuales participó durante el año _____. Si durante este año no participó en ninguna actividad, le agradeceríamos especificar la razón.

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	HORAS

Razones para no haber participado:

Gracias por su colaboración

10.3.2 Guía para el diseño de programas de formación

Esta guía se realiza con el fin de tener claro el foco de la capacitación y la metodología a emplear.

FORMATO PAR EL DISEÑO DE LOS CURSOS

MICROCURRÍCULO						
NOMBRE DEL PROGRAMA						
NOMBRE DEL CURSO						
FACILITADOR						
IDENTIFICACIÓN	Código	Prerrequisito	SESIONES TOTALES			
			Directas	Independientes		
	01					
CONTEXTUALIZACIÓN						
OBJETIVO						
COMPETENCIAS A ADQUIRIR POR EL APRENDIZ : LOGROS ESPERADOS						
DETALLES						
CONTENIDOS BÁSICOS DE FORMACIÓN	DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO		METODOLOGÍA		CONTENIDOS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN	
	Directas	Independientes	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	MEDIOS	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO	%
				Computador Video Beam Televisor		
BIBLIOGRAFÍA						
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA						
BIBLIOGRAFÍA DE APOYO						

10.3.3 Guías para el plan de trabajo del facilitador

Esta guía está diseñada para ordenar y sistematizar la información relevante del contenido de la capacitación o entrenamiento programado, se relacionan los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.

PLAN DE TRABAJO ACADÉMICO

PROGRAMA				
NÚCLEO DE FORMACIÓN				
MODULO	Código	Total horas del modulo	Fecha de inicio	Fecha de culminación
FACILITADOR			Correo Electrónico	

Objetivo General del modulo

Objetivos de Aprendizaje

Cronograma de trabajo

Fecha	Tema de la sesión	SESIONES		Estrategia Didáctica	Tipo de Trabajo independiente del aprendiz	Tipo de medio didáctico a utilizar	Indicador de evaluación
		Horas directas	Horas independientes				

Bibliografía

10.3.4 Guías para evaluar los diferentes procesos del modelo de formación

En las siguientes guías el objetivo es evaluar el contenido de la capacitación y validar que tan efectiva fue según el cargo, además de evaluar el facilitador y que tan activo fue para el logro del alcance de la capacitación.

EVALUACIÓN DIAGNOSTICA

NOMBRE	Y	APELLIDO:	_____	CEDULA:	_____
CARGO:	_____	CÓDIGO	DE	CARGO:	_____
FECHA:	_____	CALIFICACIÓN:	_____		

CUESTIONARIOS

Esta prueba tiene como objetivo verificar como estas en los aprendizajes, que necesitar para iniciar en el cargo asignado:

1. Que conoce acerca de la organización?
2. Que conocimientos tiene usted acerca de su cargo?
3. Que materiales requiere, para ejecutar la labor de su cargo?
- 4.Cuál es el objetivo fundamental en su cargo?
5. Quienes son sus clientes internos y externos?
6. De que bases teóricas es necesarios apoyarse para realizar su función
7. Su desempeño en el cargo, como impacta a las proyecciones del negocio donde se encuentra?
8. que mejorar le realizaría a su proceso?
- 9.Cuál es su expectativa frente a su cargo?
10. Como se siente más cómodo: escribiendo, escuchando, viendo o haciendo? Y porque?

EVALUACIÓN DEL FACILITADOR

NOMBRE	Y	APELLIDO:		CEDULA:
CARGO:			CÓDIGO DE CARGO:	
FECHA:		FACILITADOR:		
TEMA:				

I. Desempeño del Facilitador

a. CONOCIMIENTO que el facilitador demuestra tener de los temas tratados	1	2	3	4
b. CLARIDAD de la exposición; es claro y logra llegar a los participantes	1	2	3	4
c. PRECISIÓN en el uso de la terminología técnica de la exposición	1	2	3	4
d. RECURSIVIDAD en el uso de ejemplos y herramientas de apoyo para facilitar la comprensión de los temas	1	2	3	4
e. RESPUESTAS concretas a las preguntas que se formulan durante la exposición	1	2	3	4
f. MOTIVA la participación de los asistentes	1	2	3	4
g. VERIFICACIÓN de la comprensión y aplicación de conceptos	1	2	3	4
h. SÍNTESIS de los conceptos e ideas fundamentales	1	2	3	4
i. CUMPLIMIENTO de los objetivos, contenidos y horarios.	1	2	3	4

II. Calidad del Programa de formación

a. OBJETIVOS DEL PROGRAMA responden a la estrategia del Negocio	1	2	3	4
b. COHERENCIA entre el objetivo, los contenidos y desarrollo del programa	1	2	3	4
c. METODOLOGÍA orientada al aprendizaje aplicado	1	2	3	4
d. MATERIALES apoyan el desarrollo del objetivo de aprendizaje	1	2	3	4

III. Impacto y Transferencia

a. DESPUÉS del programa de formación entiende los conceptos	1	2	3	4
b. Los conocimientos adquiridos en el programa de formación son APLICABLES	1	2	3	4
c. El programa de formación permite fortalecer sus competencias para el LOGRO DE RESULTADOS	1	2	3	4

IV. Logística

a. La invitación fue recibida a tiempo	1	2	3	4
b. La información previa del programa fue clara	1	2	3	4
c. El lugar de realización del programa de formación facilitó el aprendizaje	1	2	3	4
d. En general la organización del programa fue apropiada	1	2	3	4

V. Observaciones

EVALUACIÓN FINAL DEL TRABAJADOR

NOMBRE Y APELLIDO: _____ CEDULA: _____
CARGO: _____ CÓDIGO DE CARGO: _____
FECHA: _____ CALIFICACIÓN: _____

CUESTIONARIOS

Esta prueba tiene como objetivo verificar como estas en los aprendizajes, que necesitar para iniciar en el cargo asignado:

1. A Que se dedica la organización?
2. Que funciones debe realizar en su cargo?
3. Que materiales requiere, para ejecutar la labor de su cargo?
- 4.Cuál es el objetivo fundamental en su cargo?
5. Quienes son sus clientes internos y externos?
6. De que bases teóricas es necesarios apoyarse para realizar su función
7. Su desempeño en el cargo, como impacta a las proyecciones del negocio donde se encuentra?
8. que mejorar le realizaría a su proceso?
9. Que nuevos conocimientos adquirió en esta capacitación?

OBSERVACIONES:

11. CONCLUSIONES

- La capacitación es un componente fundamental para preparar a los empleados que cubrirán nuevos puestos y para mantener al personal existente actualizado sobre información importante. Para ser efectivo, un programa de capacitación debe tener un objetivo específico con los métodos de entrenamiento adecuados ajustados a las necesidades de la empresa y del personal.
- Para realizar un programa efectivo de capacitación y entrenamiento es importante tener en cuenta los estilos de aprendizaje que afectan a menudo al diseño y la entrega de la capacitación, teniendo en cuenta esto ayudará que los resultados del aprendizaje sean eficaces y se retorne a la empresa.
- Debe entenderse que por sí sola la capacitación no garantiza el éxito de una empresa ni unos empleados comprometidos con ella, si no que forma parte de una serie de actividades que las organizaciones deben realizar para mantener la competitividad reduciendo costos de capacitación y sobre todo costos de clientes insatisfechos por una mala ejecución de los procesos de la empresa.
- El diagnóstico de las necesidades de capacitación es un factor importante en la productividad de los empleados, ya que este es un elemento determinante para que la elaboración de un programa de capacitación y entrenamiento este orientado a suplir las necesidades que efectivamente el personal requiere satisfacer.
- Después de haber analizado el proceso de capacitación en las dos empresas objetivo y haber detallado cada una de ellas, se pudo identificar como aplicar un modelo de entrenamiento y capacitación que permita mejorar el desempeño basado en estilos de aprendizaje.
- En las empresas se requiere de una mirada distinta de la capacitación y entrenamiento donde sus objetivos se centren en la estrategia empresarial y principalmente en las características del trabajador(Andragogía) orientadas a desarrollar un nivel competitivo tal que es allí donde parte la diferenciación de lo que se hace (competitividad).
- El modelo de aprendizaje organizacional basado en el aprendizaje significativo señala que en la planeación y desarrollo de las capacitaciones

y entrenamientos empresariales se deben centrar en cómo dar un tema específico y preparar los recursos didácticos para ello, estableciendo con qué aprendizajes vienen los colaboradores, cuáles son sus expectativas, que han aprendido y que no han aprendido, cuáles son sus estilos de aprendizaje y cómo ellos pueden involucrarse de forma activa en su propio aprendizaje. A partir de ello se debe orientar la capacitación, con metas, evaluaciones y estrategias concretas.

BIBLIOGRAFÍA

MEJÍA GIRALDO, Armando; JARAMILLO ARANGO, Marcela, and, Redalyc, Sistema de Información Científica, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones, Revista Científica Guillermo de Ockham, vol. 4, núm. 1, enero-junio, 2006, pp. 43-81 Universidad de San Buenaventura, Sede Cali.

SHERMAN, Bohlander, Snell, 1998, Administración de recursos humanos. Thomson Internacional, México 1999.

WILLIAM B. Werther, Jr, HEIRTH Davis, 1996, Administración del personal y recursos humanos. Mac Graw – Hill. México.

CIBERGRAFÍA

<http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php#ixzz36JVVW8F9>,
Obtenida el 10 de septiembre de 2014.

http://books.google.com.co/books?id=CU_dvGvPcwsC&lpg=PA3&dq=capital%20humano%20definicion&pg=PA3#v=onepage&q=capital%20humano%20definicion&f=false, Obtenida el 10 de septiembre de 2014.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2051-la-formacion-en-la-empresa.html>, nd. Obtenida el 10 de Septiembre de 2014.

<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>, nd. Obtenida el 8 de Octubre de 2014.

http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf, nd. Obtenida el 14 de Octubre de 2014.

<http://www.monografias.com/trabajos82/entrenamiento-adiestramiento-recursos-humanos/entrenamiento-adiestramiento-recursos-humanos2.shtml#ixzz36Kwj4VWC>. Obtenida el 14 de octubre de 2014.

http://www.fce.unal.edu.co/wiki/images/f/fa/Aprendizaje_organizacional_transferencia_del_conocimiento.pdf.