

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA FORMADORES INGENIEROS

1

**PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA FORMADORES INGENIEROS DE LA GESTIÓN  
DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA  
BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2019

**PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA FORMADORES LÍDERES DE LA GESTIÓN DEL  
CAMBIO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO DE GRADO

M.Sc. Ps. JAIME FERRO VÁSQUEZ  
ASESOR

DIANA CAROLINA GARRIDO (425123)

NATALI ALEJANDRA RAMIREZ VALBUENA (426067)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA  
BOGOTA D.C. NOVIEMBRE de 2019



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/col/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

“Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.”

(Artículo 65 Reglamento Interno)

### **Agradecimientos**

Nuestros agradecimientos a M.Sc. Ps. Jaime Ferro Vásquez por su orientación, dirección, asesoría y seguimiento en el desarrollo de la propuesta de formación de Ingenieros para la gestión del cambio organizacional.

A todos y cada uno de los docentes de la Facultad de Psicología que, a través de cada una de las asignaturas de nuestro proceso de formación académica, nos impartieron sus enseñanzas, su conocimiento, experiencia y apoyo para el desarrollo profesional.

### Dedicatoria

Dedicamos este trabajo ante todo a Dios por habernos permitido llegar hasta donde estamos, darnos la capacidad y la sabiduría para realizar esta investigación. También se lo dedicamos a nuestra familia quienes nos brindaron su constante apoyo y motivación y estuvieron presentes en cada logro todas aquellas personas que de alguna u otra forma lograron incentivar esta investigación la cual nos dio nuevos conocimientos

A mi mama María Valbuena por su enseñanza y sus valores por su constante apoyo, paciencia y sobre todo motivación y esfuerzo para seguir, por haber escuchado cada una de las historias y experiencias vividas en las clases a través de la carrera y compartir su emoción conmigo, a mi hermana y mis sobrinos por su amor, apoyo y por las tantas veces que me ayudaron en las diferentes tareas y actividades de las clases por acompañarme en las noches de desvelo y creer en mí, A mi pareja Luis Enrique por siempre brindarme palabras de motivación y aliento por apoyarme en este proceso formativo escucharme y aconsejarme por creer y confiar en mí guiarme y apoyarme en momentos difíciles y sobre todo por su amor

Gracias a toda mi familia y amigos en general a Carolina por vivir junto a mí tantos semestres llenos de estrés angustia, felicidad y experiencias nuevas y este último trabajo en el que compartimos emociones, lágrimas y aprendizajes que seguramente nunca en la vida vamos a olvidar *Alejandra Ramirez*.

Le doy gracias a mi papá Jaime Garrido y a mi mama Margarita Ruiz por estar junto a mí no solamente apoyándome en la realización del trabajo de grado, sino en toda mi carrera, por dar su granito de arena a mi formación tanto académica como personal; agradezco ante todo a mi mayor motivación, mi vida y mi inspiración, mi hijo, Jerónimo Garrido Ruiz, por brindarme las palabras indicadas en aquellos días y noches de traspasado que me sirvieron para poder seguir adelante sin importar cuales fueran los obstáculos de la vida; también, le doy gracias a mi esposo Felipe Morales por la paciencia, por el apoyo, por escucharme y el amor que siempre me ha tenido en momentos incondicionales, por aconsejarme y sacar el mejor potencial de mí para poderme desempeñar en mi ámbito académico de mejor manera posible.

Agradezco a toda mi familia por todas las palabras de aliento durante este año, a mi compañera Alejandra Ramirez, por cada experiencia, por cada traspasada, felicidad y dedicación en este trabajo y por el aprendizaje mutuamente; gracias a mis amigos y amigas que fueron testigos de cada día y cada noche en esta faceta de mi vida. *Diana Garrido*.

## Tabla de Contenido

Resumen,	12
Justificación,	13
Gestión del Cambio en las Organizaciones,	14
Etapas o Fases del Cambio Organizacional,	16
Capacitación,	17
Objetivos,	28
Objetivo General,	28
Objetivos Específicos,	28
Estudio de Mercadeo,	29
Objetivo General del Estudio de Mercadeo,	29
Objetivos Específicos del estudio de Mercadeo,	29
Descripción del producto,	30
Nombre, logo,	31
Producto básico,	32
Producto real,	32
Producto ampliado,	33
Clientes – segmentación,	33
Mercado potencial,	33
Mercado objetivo,	34
Mercado Meta,	35
Competencia,	35
Competencia Directa y Sucedánea ,	35
Productos de la competencia,	36
Análisis <i>DOFA</i> ,	37
Canal de distribución,	37
Presupuesto,	38
Resultados,	39
Conclusiones,	44
Referencias,	45
Apéndices,	50

**Lista de tablas**

Tabla 1. Reporte de gastos para el desarrollo del programa, 37

Tabla 2. Reporte de gastos administrativos mensuales, 37

### **Lista de Figuras**

Figura 1. Logotipo y Slogan del Servicio, 29

Figura 2. Descripción mercado potencial. Empresas de Tecnología en Colombia, 32

Figura 3. Descripción del mercado Objetivo. Sector TI en Bogotá en comparación de los demás departamentos en Colombia, 32

Figura 4. Descripción del mercado meta. Empresas TI-América Latina, 33

**Lista de Apéndices**

Apéndice A. Entrevista de interés en el p/s, 50

## **PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA FORMADORES INGENIEROS DE LA GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

### **Resumen**

El tema principal del trabajo está relacionado con plantear la propuesta de un programa de formación para formadores ingenieros en gestión del cambio organizacional basada en una serie de revisión de documentos verídicos que ofrecieran información teórico-empírica sobre la gestión del cambio, adicional a la implementación de distintos programas de formación de ingenieros que revelan resultados que se convirtieron en material fundamental para plantear la propuesta. La propuesta de capacitación se enfoca en diseñar un servicio/producto de capacitación que facilite a los técnicos e ingenieros enseñar a los usuarios de un aplicativo tecnológico el uso y manejo del mismo por medio de estrategias de aprendizaje, sin la necesidad de repetir la capacitación y disminuir la probabilidad de reprocesos en el uso del aplicativo, con el fin de facilitar el uso de estos sin afectar su calidad y el rendimiento de la empresa sino por el contrario aumentando su actividad y sobre todo su proceso de aprendizaje y uso de estas nuevas tecnologías. Por ende, nuestro interés está en aclarar las distintas posturas teóricas contra la gestión de cambio organizacional, involucrando a las diferentes personas de la compañía con el fin del empoderamiento empresarial para conllevar consecuencias a nivel organizativo, permitiendo crear una serie de ajustes que deben estar ligadas al mundo de la globalización. Por otra parte, como psicólogos organizacionales tenemos el compromiso con las entidades a fomentar las mejores habilidades que en este caso se puedan desencadenar a los grandes cambios que aporten a la humanidad y sus áreas financieras, sociales y culturales. Para ello queremos que, con esta estipulación investigativa, crear una propuesta que facilite a todos los ingenieros laborales entre ellos psicólogos sean proveedores de la GCO (Gestión de cambio organizacional).

*Palabras Clave:* Gestión del cambio, Formación de ingenieros, Cambio organizacional, Habilidades Laborales, Nuevas Tecnologías, Enseñanza, Estrategias de Aprendizaje.

### **Justificación**

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2002) plantea que la globalización, entendida como una internacionalización de economía mundial, ha promovido que los procesos económicos, sociales y culturales traspasen las fronteras y prevalezcan sobre las regiones y países en particular, lo que ha generado cambios en el desarrollo de las naciones dada la revolución en las comunicaciones y sistemas de información. Aquello ha desencadenado el apuro de desplegar estrategias que faciliten la sustentabilidad comercial y financiera de las empresas que brinden la competitividad necesaria para sostenerse en los mercados internos y externos.

Las organizaciones para sostenerse en el mercado y ser competitivas, satisfacer a los clientes o lograr el crecimiento y reconocimiento en su sector de desarrollo, debe llevar a cabo transformaciones que implican la planeación, implementación y desarrollo de estrategias que no solo involucran el cambio tecnológico, sino los procesos y procedimientos, la gestión de proyectos y el cambio en la cultura organizacional que solo se alcanza a través de políticas de sensibilización, capacitación y formación de los directivos y colaboradores.

Por otra parte, las empresas que sean parte del sector público o privado, son dinámicas gracias a que constituidas por personas con diferentes niveles de formación, experiencia laboral, antecedentes familiares, sociales y culturales que intervienen en el crecimiento, estancamiento o retroceso de las entidades, dado que hacen parte de los procesos de producción, de equipos de trabajo y del logro de los objetivos organizacionales, lo que influye en que se facilite u obstaculice los cambios que se requieran para la sustentabilidad de las instituciones.

El proceso de la globalización, el desenvolvimiento de las presentes y futuras tecnologías de información y comunicación (TIC) y su correcta implementación para apresurar procesos, y de esta manera obtener un logro de innovación en servicios y productos, aquello; involucra un cambio de enigmas no sólo en el funcionamiento de las organizaciones, sino también en el que hacer de los profesionales de la información. No se trata de obtener tecnologías, sino de administrarlas perfectamente, apropiándose de la capacidad para aplicarlas y adaptarlas consiguiendo siempre el beneficio de la comunidad (Gómez & Rubio 2016).

La gestión de la tecnología es la practica esencial para un negocio. Ya que este ayuda a las empresas a diligenciar los cálculos que están en el presente de forma eficaz y, además, les ayuda a desempeñarse estratégicamente para reforzar sus recursos, su know-how y así mismo sus talentos. La gestión de la tecnología ayuda a una organización a prepararse y proyectarse para el futuro y disminuir los riesgos comerciales y la duda, aumentando su transigencia y capacidad de respuesta. También facilita una gestión de alta calidad y medio ambiental, así como también posibilita la introducción de productos y servicios nuevos y de mayor calidad (Gómez & Rubio 2016).

La innovación es un factor esencial y vital en todas estas tareas. Tecnología e Innovación están muy ligadas; pues, la tecnología consiste en conocimiento y experiencia adicional del equipamiento e instalaciones. La tecnología puede ser vista en el ámbito interno donde puede ser vendida y comprada y utilizada de formas diversas (Gómez & Rubio 2016).

## **Formación a formadores**

### **Técnicas de enseñanza y aprendizaje para la buena formación**

Teniendo en cuenta que la psicología organizacional se relaciona con el estudio del comportamiento del individuo en el ámbito laboral, que los profesionales en el área deben tener claros los objetivos y actividades corporativas; las estrategias de negocio del a organización; contar con los conocimientos, habilidades y capacidades para crear e implementar programas de inducción, entrenamiento, evaluación, premios y promoción; estableciendo procedimientos de comunicación que promuevan la apropiación de los objetivos organizacionales así como de los procesos de en la cultura organizacional (Gómez & Rubio 2016), se han propuesto en plantear un diseño de un modelo educativo integral para capacitaciones empresariales.

La psicología del trabajo y las organizaciones es considerada un campo de la psicología que se encarga del estudio del comportamiento del ser humano en las diferentes organizaciones y quien contribuye al desarrollo de estrategias para garantizar el bienestar de las personas y la efectividad en el desempeño de las organizaciones. Un psicólogo en este campo se caracteriza por ser un profesional con conocimientos y experticia en aspectos como

atracción de personal, formación y desarrollo de competencias, y, la evaluación, implementación de programas orientados a la mejora del clima organizacional y salud ocupacional (Littlewood & Uribe, 2018).

Entre las principales actividades del psicólogo organizacional se destacan: Reclutamiento y selección de talento; administración de sueldos y compensaciones, conservación y compensación del personal eficiente; desarrollo de prácticas justas de capital humano; progreso de las habilidades y competencias del personal; desarrollo de personal diverso, competente y calificado; reducción de la rotación y el ausentismo; eliminación del hostigamiento, acoso laboral, violencia y discriminación; generación de ambiente de equipo y clima organizacional; y, promoción de la motivación y compromiso del personal (Littlewood & Uribe, 2018, p. 14).

Teniendo en cuenta lo anterior, es competencia del psicólogo organizacional abordar, diseñar, apoyar e implementar, el proceso de gestión del cambio en las empresas; ya que ésta involucra aspectos relacionados con el desempeño de las organizaciones, la capacitación del personal, el clima organizacional y el trabajo con los líderes de equipo entre otros.

### **Gestión del cambio en las organizaciones**

El cambio organizacional es un proceso que lleva a cabo una serie de esfuerzos con el fin de generar logros o mejoras en la organización (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006). Durante la realización de la gestión del cambio se debe tener en cuenta el papel que desempeñan los colaboradores puesto que, en la medida en que las organizaciones basan su estructura en personas, los directivos de las empresas deberían entender que están y estarán siempre sujetos a cambios organizacionales (Segredo, 2013).

Todas las instituciones sufren transformaciones, en algunos casos pueden ser por el interés de aprovechar oportunidades de crecimiento y en otras ocasiones se ven forzadas al cambio para sobrevivir o mantenerse a la vanguardia en el mercado. Con el fin de que la gestión realizada por una organización tenga éxito se requiere compromiso, de modo que la organización pase de 'lo que hacía' a lo que 'desea ser' (Cabrey & Haughey, 2014).

Las organizaciones que han logrado mayor efectividad en la gestión del cambio organizacional demuestran que el éxito de las iniciativas estratégicas ocurre por medio de: prácticas estandarizadas en la gestión de proyectos, son patrocinadores comprometidos que incentivan con frecuencia a los altos cargos para que se comprometan con el cambio y promueven la gestión del personal.

Además, Cooper, Owen y Wanek (2013) plantean que entre los factores que deben tenerse en cuenta para llevar a cabo una transformación empresarial se cuentan: la fase del ciclo de vida en el que se desarrolla la organización y los roles que desempeña el equipo a nivel directivo y ejecutivo. Sin embargo, en el cambio debe existir concordancia entre los elementos organizacionales que son interdependientes con los distintos objetivos y las metas de la organización que pueda gestionar la resistencia al cambio.

Así mismo, el mundo de las organizaciones es de carácter dinámico y el cambio hace parte de ello. García, Arias y Gómez (2013) lo definen como aquella situación que afecta a un grupo o a toda la organización, que generalmente desarrolla una transformación de aspectos que pueden tener un impacto favorable o desfavorable tanto para la persona como para la institución y sus necesidades. Por otro lado, Ford y Ford (1994) lo consideran como un fenómeno que conlleva un orden temporal dado una situación positiva o negativa diversificada a lo largo del tiempo (como se citó en García, Arias y Gómez, 2013).

El cambio cumple con una función no solo de revolucionar las necesidades, sino también de transformar estructuras, estrategias, tecnologías y culturas que generan impacto. Éste como todo fenómeno tiene una serie de procesos que permiten llegar a la implicación organizacional y se centran en un perfil dinámico, donde su alineación estructural no tiene una fijación determinada por lo que se puede concluir que, puede ser visto como una paradoja que no está establecida en una línea temporal (García & Forero, 2016).

Se proponen 3 dimensiones que caracterizan al cambio y que deben ser conocidas por los colaboradores para garantizar su participación: (1) es constante, dinámico, va de la mano con el desarrollo de nuevas tecnologías y se ve influenciado por factores sociales, económicos y políticos (Ferrer, 2014); (2) es disruptivo porque genera impacto con sus consecuencias asociadas; (3) es exponencial en el sentido que se incrementa la velocidad de su implementación así como su grado de complejidad (como se citó en Contreras, 2018).

Según Nery, Neiva y Mendonça (2016), existen ocho atributos que describen el cambio organizacional: (1) control (cambio emergente o planificado), (2) alcance del plan de transformación, (3) frecuencia (número de cambios organizacionales en curso); (4) progreso (número de etapas), (5) tiempo (duración del proceso de implementación), (6) velocidad (agilidad con que se lleva a cabo), (7) objetivos (involucra la meta a alcanzar y el estilo de liderazgo), y (8) toma de decisiones (grado de participación y compromiso).

Por su parte, Contreras y Barbosa (2013) proponen que el cambio organizacional tiene una serie de características:

- La velocidad que se hace referencia al nivel de ansiedad en que los empleados desarrollan y perciben ese cambio y así mismo la capacidad de resistencia, lo que le da una frecuencia de adaptación a comportamientos que puedan generar cansancio o incrementar la resiliencia.

- La magnitud que está basada en tres elementos: el volumen, la frecuencia y la complejidad, es decir, a la cantidad de cambios, los límites de los estados o respuesta a un cambio y el grado en el que las variables que se ven afectadas en el cambio (social, económica, cultural, político, legal), respectivamente.

- La naturaleza del cambio se entiende como la forma en que es percibido y la capacidad de asumirlo.

- El cambio transformacional, se relaciona con todo lo que ocurren en situaciones adversas pero que tiene la propiedad de generar las grandes modificaciones.

- El cambio incremental, es aquel que renueva todas las variables teniendo en cuenta el alto impacto en los esquemas funcionales.

### **Etapas o fases del cambio organizacional**

En cada organización es necesario que exista un plan estratégico, el cual tiene como fin el cumplimiento del objetivo y de esta forma lograr tener mucho más claro qué y cómo se implementará, cuándo se debe implementar y cómo se puede medirlo después de llevarse a cabo. En conclusión, es un plan de acción o de control que tiene como fin único la satisfacción del producto final (Crawford, 2013).

Para crear un cambio importante en las organizaciones se puede seguir el modelo de ocho etapas de Kooter que se fundamenta en: (a) establecer un sentido de urgencia identificando y discutiendo la manifestación de amenazas y oportunidades potenciales, (b) formar una poderosa coalición conductora mediante un programa de reclutamiento, retención y desarrollo de los líderes de la organización, (c) crear una visión que oriente la organización hacia la gestión del cambio, (d) comunicar la visión empleando todos los recursos y estrategias disponibles, (e) desarrollar estrategias y capacitar a otros para actuar en el logro de la visión, (f) plan para crear y victorias a corto plazo a través del diseño y ejecución de proyectos a menor escala orientados al cumplimiento de la visión, (g) consolidar las mejoras y producir todavía más cambio que se plantean a partir de la planificación, ejecución y la evaluación de metas a corto plazo dentro del plan general de gestión del cambio, y (h) institucionalizar la nueva cultura organizacional (Stanley, Watson, Reyes & Varela, 2018; Pollack & Pollack, 2015). También se encuentra la propuesta de las cinco (5) fases para

llevar a cabo un proceso del cambio organizacional realizada por García et al., (2013) que consisten en: (1) detectar las necesidades (2) diagnóstico de situaciones actuales, (3) planificación de acciones. (4) implementar el cambio, el control y la evaluación de los cambios. Para ejecutar todas estas fases es necesario la exploración, expectativas, planeación y acción comunicativa.

Por su parte Anderson (1999) plantea que los presenta cuatro (4) componentes: (1) Agentes con esquemas en el que los elementos del sistema se comportan con base en experiencias pasadas y percepciones del entorno que evoluciona a través del tiempo; (2) redes de auto organización en el que la retroalimentación entre los agentes del sistema influencia el comportamiento de éstos; (3) coevolución al borde del caos que se relaciona con que los cambios en el sistema y corresponden a un proceso de adaptación que contribuye a que sea más flexible, dinámico, creativo e innovador dados los procesos de autoorganización durante la adaptación al entorno; y (4) recombinación y evolución del sistema, los cambios y salida de los elementos del sistema a través del tiempo generando nuevos patrones de comportamiento que inducen a un estado de mayor rendimiento con la consecuente supervivencia del sistema

Durante la realización de la gestión del cambio se debe tener en cuenta el papel que desempeñan los colaboradores puesto que, en la medida en que las organizaciones basan su estructura en personas, los directivos de las empresas deberían entender que están y estarán siempre sujetos a cambios organizacionales (Segredo, 2013).

Posteriormente al estar sujetos a los cambios organizacionales tanto los colaboradores como lo directivos, se pueden estar capacitando para estar sujetos al cambio, dando a entender que la capacitación es un proceso que facilita la adecuada apropiación de varios conocimientos, los cuales son capaces de modificar los distintos comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen, además de esto la capacitación es una herramienta que logra facilitar el aprendizaje y por esto contribuye y atribuye a la corrección de actitudes del personal en el sitio laboral (Cejas & Acosta, 2012)

### **Capacitación**

La capacitación consiste en una actividad planeada y esta basada en las necesidades reales de una empresa la cual esta orientada a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de todos los miembros de una empresa; cuando se realiza una capacitación dentro de una empresa se tiene que tener en cuenta la participación total, es decir, la identificación de las necesidades específicas la identificación de las alternativas para satisfacer las necesidades específicas de empresa precisadas por cada trabajador, además, se tiene que tener

en cuenta la rentabilidad y la instrumentación, en la rentabilidad, que se refiere a que lo gastado en la capacitación y desarrollo del cambio debe producir mejoras en el desempeño individual, calidad productividad y servicios, y en cuanto a la instrumentación, se refiere a que los programas de capacitación deben ser efectivos, válidos por su utilidad y entrenar y formar a instructores para optimizar los resultados de la capacitación (Nieto, 2016)

El fin último de la capacitación en una empresa, debe tener tres objetivos importantes que son: (1) lograr promover de manera adecuada el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización (2) propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para mejorar el desempeño de las actividades laborales (3) perfeccionar y fortalecer al colaborador en su puesto de trabajo (Nieto, 2016).

A lo largo de la historia se han implementado diferentes formas de realizar capacitaciones a medida que la tecnología y el mundo en sí cambia y avanza este proceso también ha tenido distintas modificaciones e innovaciones lo que quiere decir que. El estudio y la aplicación de los diferentes procesos de capacitación en el ámbito laboral han ido variando para responder a las diversas perspectivas y teorías que los han permeado (Amador, 2016).

Así, estos han cambiado paulatinamente a causa de las guerras, las distintas corrientes que han influenciado la psicología y la educación, las transformaciones que se han generado en la economía mundial a través de la historia, y los avances tecnológicos (Amador, 2016).

Estos cambios han sido necesarios con el fin de aumentar la eficiencia de todos los procesos y la calidad de los resultados en las industrias o empresas grandes o pequeñas, estatales o del sector privado. Sin embargo, para que esto sea posible, es necesario apostar al potencial humano que es el más valioso recurso de un país. Muchos proyectos y programas se han desarrollado en diversos países con el fin de mejorar y fomentar la capacitación de la fuerza laboral (Amador, 2016).

No obstante, estos esfuerzos deben continuar e incrementarse si se desea tener un resultado más positivo que lleve al desarrollo de los países, especialmente en los que las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (Tic) han tenido un avance más lento, como lo es Colombia (Amador, 2016). Además, las tecnologías de la información y comunicación (TIC), también han influenciado de gran manera en la gestión organizacional; por eso, los directivos, como gerentes, directores, entre otros vinculados a recursos humanos y a capacitación en empresas, tienen interés en la inclusión de TIC en los procesos de formación empresarial, las cuales se han convertido en mediadoras de los entornos de

aprendizaje abiertos por la facilidad que le brindan a la empresa y al trabajador (Gómez & Rubio,2016).

Siguiendo con el tema de capacitación, cabe resaltar que la capacitación ha tenido un análisis conceptualizado en dos aspectos principales, el primero hace referencia a la preparación y formación de las personas con el único objetivo de incorporarlas al mercado laboral, lo que significa poder garantizar la capacitación para el trabajo; y el segundo hace referencia a las actividades que realizan las empresas para la formación integral de todo el personal que desempeña un trabajo dentro de la organización y a ello se le denomina capacitación en el trabajo (Delegación Federal del Trabajo, 2016).

Refiriéndose a capacitación para el trabajo la que va más enfocada en el ámbito educativo ya que va dirigida por un docente a jóvenes de formación académica, con el objetivo de que los alumnos adquieran distintos conocimientos teóricos de carácter genérico, el resultado de esta formación se puede medir por el amplio contenido de aprendizaje y por el resultado de todos los exámenes que permiten la calificación y el posicionamiento del alumno en uno u otro grado académico (Delegación Federal del Trabajo, 2016).

Cuando se refiere a capacitación en el trabajo, significa la formación y actualización de manera permanente que facilitan las empresas a sus trabajadores con base en los requerimientos o necesidades detectadas por la organización; la finalidad de esta capacitación es lograr desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para así mismo mejorar el desempeño laboral; el aprendizaje lo lleva a cabo un instructor sea dentro o fuera de la organización y los resultados obtenidos se valoran con respecto al desempeño del trabajador en su actividad laboral, así mismo como la productividad y calidad de la empresa también se evalúan (Delegación Federal del Trabajo, 2016).

Por otra parte, se menciona las capacitaciones corporativas que realizan las diferentes organizaciones que se han logrado constituir y han tenido una alternativa de educación continua para los ejecutivos en la actualidad. Por este motivo las empresas, preocupadas por impulsar este aspecto, han tomado la decisión de organizar sus áreas de capacitación y brindar distintos espacios para el entrenamiento y formación con el objetivo de generar una mejor gestión y de esta manera obtener mejor calidad y productividad. es cierto que la capacitación busca satisfacer y facilitar muchas de las necesidades que las organizaciones tienen de incluir distintos conocimientos, habilidades y actitudes en su personal, para de esta manera lograr tener un mejor proceso de cambio así como de crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas que se puedan presentar en la organización como por ejemplo la implementación de nuevas tecnologías y cambios en las plataformas o

herramientas que se utilizan dentro de la corporación. Con la globalización, las empresas se pueden iniciar nuevas y distintas formas de gestión y ponen como objetivo su mirada al colaborador, a quien se le otorga un valor diferencial y se busca destacar su talento y su potencialidad y para la empresa y de esta manera poder reconocer sus habilidades y competencias con mayor facilidad (Rubio & Gómez, 2016)

Las metodologías que se utilizan para las capacitaciones corporativas son catalogadas como prácticas y aplicativas ya que son procesos educativos los cuales responden a objetivos que son bastantes específicos de preparación y su aplicación es inmediata en el campo laboral. Estos casi siempre son modelos totalmente flexibles y los cuales van acordes con las necesidades reales de capacitación, para lo cual se utilizan diferentes recursos didácticos. (Rubio & Gómez, 2016)

A parte de las metodologías utilizadas para las capacitaciones corporativas se debe resaltar que la capacitación debe diseñarse sobre la base de lo que desea el cliente y sobre esta base debe medirse. Para ello se debe definir el alcance de la capacitación que se debe implementar en la empresa, por lo cual resulta esencial realizar un proceso de planificación de la capacitación. El proceso consiste en cuatro pasos básicos: (1) Análisis (2) Desarrollar objetivos de la capacitación (3) capacitación (4) evaluación (Torres & Torres, 2010)

El análisis es definido si hay una deficiencia en el desempeño o un problema que no puede realizarse, el desarrollar objetivos de la capacitación, como su nombre lo dice es llevar a cabo el cómo, para que, y el fin con el que se va a realizar la capacitación, por consiguiente sigue la capacitación, que allí es donde la empresa utiliza técnicas reales para un mejor aprendizaje y por último, la evaluación que es una comparación del desempeño de antes y después de la capacitación (Torres & Torres, 2010).

Es por eso, que se encuentran técnicas de capacitación que se pueden utilizar para el aprendizaje a nivel laboral que son:

### **Capacitación en el puesto de trabajo**

Contempla que el trabajador asuma su aprendizaje con responsabilidad mediante el desempeño laboral que realiza, sin embargo, existen dos métodos conocidos de capacitación en el puesto; la primera es el método de instrucción donde el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador o supervisor profesional y con los conocimientos necesarios para realizar la capacitación, y segundo existe la rotación de puesto, hace referencia a la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados (Cejás & Acosta, 2012)

### **Conferencias**

Dar charlas a los nuevos empleados o a los trabajadores de la empresa para adaptarse a un nuevo cambio que se va a realizar a nivel organizacional, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación (Cejas & Acosta, 2012)

### **E-Learning**

Es una técnica de enseñanza-aprendizaje que se puede utilizar como plataforma de interacción de internet, u otros medios de comunicación electrónicos, presentando y logrando un intercambio de información como imágenes, sonidos y documentos entre participantes e instructor, se especifica que se puede enviar esta información de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (Martínez & Martínez, 2009).

Además, se evidencia que en los años 70 es donde empiezan a aparecer los primeros cursos de formación con soporte informático como los CBT (Computer-Based Training), que hacía uso del disquete o Floppy Disk y posteriormente del CD-ROM O DVD; a partir de la década de los 90 se produjo la popularización de internet y con ellos todod estos cursos comenzaron a volverse en páginas web, siendo el inicio de la formación Online y de allí viene el concepto de e-learning que es un aprendizaje mediante medios electrónicos (Fernández & Cesteros, 2010).

### **Capacitación virtual**

Se hace necesario que las organizaciones puedan identificar claramente la necesidad de la empresa, y preferiblemente generar un programa de capacitación virtual tomando como base la actualización y demanda del mercado virtual que no implica un desgaste excesivo por parte del colaborador, los cuales abarca un gran conocimiento y que en muchas ocasiones se ajusta a las necesidades de la organización, se debe tener en cuenta, que la capacitación virtual implica que se garantice un acceso seguro a tipo de comunicaciones como celulares, tablets y/o computadores donde se pueda realizar una videoconferencia y posteriormente se realice la capacitación con mayor efectividad (Cejas & Acosta, 2012).

### **Capacitación presencial**

Se refiere a que los trabajadores de la empresa puedan asistir de forma personal a cualquier tipo de procedimiento académico formal o informal (Cejas & Acosta, 2012).

### **Capacitación interna**

Es el desarrollo de habilidades y destrezas que puede generar la capacitación interna diseñado estrictamente para condiciones particulares de la organización, puede ser, que esta capacitación se lleve a cabo en el mismo puesto de trabajo, o fuera del puesto de trabajo pero dentro de la mismas instalaciones de la empresa (Cejas & Acosta, 2012)

Según García (2019). Solo el 12.6% de las pequeñas y medianas empresas (pymes) realizan una capacitación a su personal, de acuerdo a datos de la Encuesta de Productividad y Competitividad del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. La información dio como resultado que el 87.4% de las micro, pequeñas y medianas empresas del país no cuentan con un plan anual y estratégico para lograr dotar de capacitación a su personal.

Un 65.6% de las micro empresas consideran y toman en cuenta en su mayoría que el conocimiento y las habilidades que tienen son adecuadas, así como un 43.2% de las pequeñas y un 36.8% de las medianas. Es entonces muy preocupante que la capacitación no tenga una mayor importancia entre las micros y pequeñas empresas, y no es considerada como una necesidad ni como una aliada para el crecimiento y desarrollo de la empresa. La capacitación es un insumo que añadirá valor a las operaciones del negocio, y por lo tanto, a su rentabilidad y crecimiento (García,2019).

Sin embargo, se menciona el aprendizaje en las capacitaciones de y para los adultos, y el aprendizaje organización, más que todo en las empresas micro y macro, se habla de aprendizaje programado que significa que es un método sistemático para enseñar habilidades que implica presentar preguntas y que el trabajador responda, para poder presentarle al trabajador una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas, esto permite que los trabajadores aprendan a su propio ritmo los cambios o el cambio que se está dando en la empresa (Cejas & Acosta, 2012)

Mientras que el aprendizaje organizacional hace referencia a un proceso basado en el aprendizaje individual, gracias a una entidad, ya sea una organización pública o privada, grande o pequeña, adquiere un conocimiento, con el fin de adaptarse a las condiciones que son variantes de su entorno o transformarlo, según su nivel de desarrollo. Posteriormente a nivel organizacional y de capacitación se habla sobre la adaptación del cambio a la tecnología en los trabajadores de una empresa, es por eso, que en la actualidad se deduce la necesidad creciente de la tecnología y posteriormente la adaptación a ella, sin embargo, los últimos años la evolución tecnológica ha puesto un constante reto a todas las personas, a nivel social, cultural y laboral, cada avance ha requerido un proceso de adaptación que va de la mano con la capacitación (Benavides, Comeig & Canos, 2015)

Es decir que la adaptación al cambio de tecnología en la industria obliga a los profesionales a una reorganización de las estructuras organizativas de las empresas para así mismo facilitar la adaptación al cambio que se va a realizar, esta adaptación requiere de unos comportamientos, actitudes y hábitos de sus miembros; esta adaptación se refiere a la detención de los hábitos que todos los miembros de la empresa suelen usar a diario y las

actitudes y comportamientos son las perspectivas que poseen los trabajadores en la empresa para predisponerse a nuevas situaciones en el trabajo, es decir, a predisponerse al cambio a realizar (Benavides, et al., 2015).

Para que la empresa se adapte a los cambios tecnológicos o culturales todos los miembros de la empresa debe tener una apertura y una disposición positiva hacia el cambio, ya que las empresas donde su personal maneja esta apertura positivamente tiene una mayor probabilidad de adaptarse al cambio a realizar en la empresa; si esta apertura no se presenta en la gran mayoría de miembros o en su totalidad, a parte de la capacitación que se tiene que realizar a nivel de adaptación tecnológica también hay que trabajar a nivel comportamental y actitudinal de los miembros de la empresa (Benavides, et al., 2015).

Posteriormente, la organización ejecuta un papel muy importante en la adaptación del cambio tecnológico ya que antes de realizar el cambio, tiene que medir si ese cambio genera no solamente cambios a nivel organizacional y económico sino también a nivel de clima organizacional, pues, cuando se refiere a clima organizacional es generar el cambio tecnológico y a la misma vez que vaya fluyendo positivamente la coordinación y convivencia de los miembros de la empresa (Benavides, et al., 2015)

El cambio que se realice a nivel corporativo y tecnológico debe ser participativo para que todos los miembros de la organización se sientan implicados en los distintos proceso de adaptación, dando a entender, que un proceso de adaptación no es fácil pero tampoco difícil y además recalando que se tiene que seguir un proceso de práctica y aprendizaje para poder lograr la adaptación final que se requiere (Benavides, et al., 2015)

Actualmente las empresas utilizan distintas estrategias para implementar los procesos de innovación tecnológica, y para que el personal a cargo esté dispuesto a realizar y adaptarse a este cambio; las empresas implementan en su mayoría diferentes estrategias para los procesos de cambio y aprendizaje en el cambio tecnológico que se implementara a nivel interno de la organización, se habla de la capacitación como una de estas estrategias utilizando varias técnicas de capacitación mencionadas anteriormente en este trabajo (Nieto, 2016)

Para que en la organización se presente un aprendizaje activo y positivo durante la capacitación, los miembros de la empresa deben poseer actitudes, habilidades, creencia y pre disponibilidad al cambio como se mencionaba anteriormente, sin dejar perder el objetivo de la empresa, ya que el cambio que se presente a nivel organizacional debe ser más una herramienta de innovación que una herramienta de afectación (Nieto, 2016)

En el contexto global de capacitación se concibe la formación como una herramienta fundamental para toda la empresa ya que se puede encontrar efectos tanto positivos como negativos en el lugar de trabajo, ya que a partir del cambio tecnológico que se presente en la empresa, así mismo cada miembro va generando por obligación y necesidad a este mismo cambio nuevas habilidades y destrezas para desempeñar con facilidad su rol dentro de la organización (Nieto, 2016)

Cuando se habla de efectos tanto positivos como negativos a partir de la implementación de un cambio tecnológico, se mencionan las causas del cambio organizacional que se pueden presentar por factores tecnológicos, clima organizacional, factores de riesgo psicosociales como el estrés, bajo desempeño de la organización, reestructuración organizacional, etc. Según Wenzel, Koch & Jochen (2018), gran parte de la literatura sobre cambio organizacional se enfoca en la formulación de relaciones de causa-efecto lineales que vinculan entidades de nivel inferior, y por lo tanto explican y predicen entidades que se ubican en niveles de análisis más altos.

Las fuerzas que generan un cambio pueden ser por factores internos o externos. Por causas internas, se afirma que son las que se originan dentro de la organización e involucra nuevas visiones del futuro de dirección; cambios que se generan en las estructuras, los procesos y las estrategias. Incluso los cambios de fusiones entre empresas o alianzas (Sandoval, 2014; Duque, 2014).

En este orden de ideas, García y Forero (2016), presentan como causas internas los siguientes factores:

- a) estructurales o referentes a fusiones y adquisiciones
- b) reducción de costes, lo cual hace referencia a la eliminación de actividades no primordiales o a la supresión de otros costos en las operaciones
- c) cambio de proceso, donde el énfasis está en hacer que éste sea más eficaz y menos costoso
- d) cambio cultural, el cual tiene como objetivo principal el aspecto humano, como lo es el cambio de una dirección de control a una dirección participativa.

En cuanto a las causas externas, Sandoval (2014) menciona que el cambio se puede encontrar gracias a las tendencias que el tiempo va generando, la evolución de la sociedad, la globalización que permite que las organizaciones no tengan la capacidad de controlar dichos canjes.

Duque (2014) también propone causas externas, dentro de las cuales se encuentran factores relacionados con las nuevas tendencias de mercados, las nuevas necesidades, los

nuevos consumidores, la competencia y la transformación que experimenta la sociedad. Sin embargo, es de vital importancia que las organizaciones identifiquen cuales son las causas que llevan a una empresa a cambiar. De no ser así pueden perder terreno, tropezar o incluso salir del mercado.

El aprendizaje es uno de los procesos por el cual las personas adquieren distintos conocimientos, así como técnicas y actitudes mediante su experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción y también el resultado deseado tras la realización de un programa formativo.

–Aprendizaje alto: Este tipo de aprendizaje se presenta cuando los directores adquieren los conocimientos y habilidades de forma satisfactoria, participando en los distintos encuentros de forma activa y con una alta motivación.

–Aprendizaje medio: Este se evalúa el conocimiento y todas las habilidades de los dirigentes y líderes de una manera muy positiva, observándose pequeñas y medianas deficiencias en el aprendizaje. De esta manera se logran adquirir diferentes conocimientos y escasas habilidades.

–Aprendizaje bajo: En este tipo de aprendizaje se adquieren muy pocos conocimientos así como habilidades, ya que solo se cumple con la presencia física del dirigente y no existe mucho interés por adquirir dicho aprendizaje

En cuanto a las estrategias de aprendizaje el desarrollo de los recursos humanos puede definirse como el proceso de mejorar el desempeño organizacional y aprendizaje individual a través de los logros humanos que resultan de los empleados en cuanto a el desarrollo organizacional y desarrollo profesional. El desarrollo, a diferencia del aprendizaje de adultos en sí, es el motor para lograr los resultados de la organización. Para muchos, La formación constituye la base fundamental del campo de desarrollo de recursos humanos. Es decir, el aprendizaje es crítico, pero no siempre es necesario para los logros humanos deseados que se produzcan. Un supuesto del campo HRD es que las organizaciones deben continuar buscando mejorar su desempeño para seguir siendo viable y competitivo y que los logros de las personas. (Gómez & Rubio, 2016).

Según (Parra, 2003), Las estrategias de aprendizaje también se constituyen actividades conscientes e intencionales las cuales están guiadas para las acciones a continuar para alcanzar algunas metas de aprendizaje por parte del estudiante algunas características de las estrategias de aprendizaje son:

- Su aplicación no es automática sino que por el contrario esta es totalmente controlada
- Implican un uso selectivo de los recursos y capacidades disponibles

- Las estrategias están constituidas de distintos elementos los cuales son mucho más simples con las diferentes técnicas de aprendizaje, las destrezas o habilidades

Las estrategias centran su énfasis en los sujetos del proceso de enseñanza/aprendizaje es decir alumnos y docentes, las estrategias centradas en el alumno se denominan estrategias activas, estas se basan en el enfoque cognitivo de aprendizaje y se fundamentan en el autoaprendizaje. Y desarrollo de pensamiento y en razonamiento crítico por sus características procedimentales algunos métodos utilizados en el aprendizaje son método de problemas, método del juego de roles, método de situaciones o de casos, método de proyectos, así mismo las estrategias centradas en el docente son conocimientos organizados métodos y formas de análisis como la clase expositiva y la enseñanza tradicional, adicionalmente en estrategias didácticas existen métodos de simulación, seminario investigativo, taller educativo, enseñanza basada en evidencia, enseñanza para la comprensión

Por otra parte también define las estrategias de enseñanza como los procedimientos utilizados por el docente para promover aprendizajes significativos, implican actividades orientadas a un fin y se deben utilizar las siguientes características

- Deben ser funcionales y significativas, que lleven a incrementar el rendimiento en las tareas previstas con una cantidad razonable de tiempo y esfuerzo
- La instrucción debe ser directa, informativa y explicativa
- Los materiales instruccionales deben ser claros bien elaborados y agradables

Las estrategias de enseñanza y las de aprendizaje se encuentran involucradas, en virtud de la unidad entre el enseñar y el aprender. Por lo que cada vez es mucho más frecuente la utilización de la expresión así como las estrategias de enseñanza-aprendizaje, las cuales pueden ser consideradas como secuencias que son integradas, un poco extensas y complejas, de acciones y procedimientos seleccionados y los cuales están organizados que, atendiendo a todos los componentes del proceso, persiguen para lograr alcanzar los fines educativos propuestos. (Montes & Machado, 2011)

Los procesos de aprendizaje pueden variar según la edad y la etapa en la que la persona se encuentre por esto se dice que en el caso de los adultos se presentan ciertas peculiaridades en el momento del aprendizaje : las personas parten de su conocimiento vital, y pueden ver el aprendizaje como una herramienta que les resulta bastante útil para lograr resolver sus necesidades, y no con un fin en sí mismo, en donde se demanda la utilidad

práctica de lo aprendido; están motivados y se relacionan sus aprendizajes con el resto de roles desempeñados en su diario vivir y necesitan sentirse protagonistas de su aprendizaje y apropiarse de el mismo

La comprensión de los procesos de aprendizaje durante la adultez requiere considerar tanto el contexto de aprendizaje como las características personales de los aprendices. Teniendo en cuenta que la mayor parte de la investigación sobre aprendizaje adulto se ha realizado en contextos netamente académicos. (Acero, 2016)

En cuanto al uso de Internet y las tecnologías de la información y la comunicación. El aprendizaje afectivo y relacional de tecnologías digitales en adultos mayores 79 una gran cantidad de investigación sobre el aprendizaje entre adultos mayores está, lamentablemente, dominada por la identificación de obstáculos y la disminución en el proceso (de aprendizaje) causado por un deterioro físico y mental (Beneito; Begeira & Cassian, 2018).

Por esto es bastante importante integrar estrategias o técnicas de aprendizaje en adultos de esta manera Los adultos logran estar mucho más motivados a la hora de aplicar una de las estrategia de enseñanza que se utilice sea de aplicación inmediata.

Entonces se puede utilizar un caso de estudio con una situación real del puesto de trabajo de los distintos participantes para que de esta manera ellos logren obtener la motivación adecuada para lograr resolver el caso el cual les servirá inmediatamente en su trabajo diario. Los adultos se motivan a través de factores intrínsecos, lo cual quiere decir que son factores que se pueden controlar en el diario vivir y que nos arrojan resultados concretos. los principios de la andrología, se pueden elegir estrategias de enseñanza y de esta manera se demuestra el objetivo de aprendizaje el cual es totalmente concreto y así de esta manera el adulto esté más involucrado en un proceso de educación significativo para su vida Las estrategias de enseñanza también dependen en su mayoría del enfoque que se va a utilizar en la clase, o la capacitación el mismo que dependerá de los distintos objetivos de aprendizaje previamente establecidos por la persona a liderar.

Los enfoques más utilizados y comunes en la educación para adultos son la capacitación guiada y exploratoria. El enfoque guiado tiene como objetivo el estudiante como el centro del conocimiento y el profesor como un facilitador o mediador en el aprendizaje por problemas o casos prácticos de estudio mientras que por otro lado el enfoque exploratorio puede permitir que el estudiante esté en total control de su aprendizaje ya que cuenta con las herramientas necesarias para explorar por su cuenta y es bastante autónomo como se citó en Diaz, 2014.(Stolovitch & Keeps, 2011).

Las actividades concretas que se utilizarán según a los objetivos de aprendizaje incluyen: la resolución de casos, las actividades de comprobación de aprendizaje, las distintas discusiones, y actividades grupales en las que los estudiantes pueden interactúen con un propósito en común, entre otras. Finalmente, se considera que la mayoría las estrategias de enseñanza deben ser totalmente diferentes, teniendo en cuenta la audiencia y ambiente de aprendizaje para promover todas las formas de aprendizaje, es decir combinar información visual, con discusiones en clase o en foros de discusión online con actividades individuales de reflexión. Como se citó en Díaz, 2014. (Stolovitch & Keeps, 2011).

Para evaluar las técnicas de enseñanza de los ingenieros, se va a aplicar una entrevista semiestructurada pre y post, entendiendo entrevista como una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para lograr recolectar los datos; se puede definir también como una conversación que se propone un objetivo determinado diferente al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que toma la forma de un diálogo. Canales la define como la forma de comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, con el único fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas por el investigador sobre el problema propuesto. La entrevista se complementa con otras técnicas de acuerdo a la naturaleza específica de la investigación (Diaz; Torruco & Martinez, 2013)

**Entrevistas estructuradas o enfocadas:** En este tipo de entrevistas las preguntas se fijan de con un orden específico y estas contienen un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma bastante rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual hace más fácil la clasificación y el análisis, así mismo, esta presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja en este caso puede ser la falta de flexibilidad que conlleva también la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis.

**Entrevistas semiestructuradas:** Este tipo de entrevista presentan un grado mucho mayor de flexibilidad que las estructuradas, ya que parten de preguntas planeadas, que logran ajustarse a los entrevistados pero se trata de una conversación fluida una de sus grandes ventajas es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes actitudes para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos de esta manera se puede obtener la información que se requiere y lograr conocer un poco más al sujeto entrevistado

**Entrevistas no estructuradas:** En este caso son un poco más informales, mucho más flexibles y se planean de manera que se logre adaptar a los sujetos y a las condiciones según sea el caso. Los sujetos tienen mayor libertad de ir mucho más allá de las preguntas y pueden

desviarse del plan original. Su desventaja es que puede presentar falta de la información necesaria en la investigación y muchas lagunas o información no relevante para la entrevista

En este caso se utilizara la entrevista semiestructurada ya que Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. (Diaz; Torruco & Martinez, 2013)

### **Objetivo General**

Diseñar una estrategia de capacitación que facilite a los técnicos e ingenieros enseñar a los usuarios de un aplicativo tecnológico el uso y manejo de este, sin la necesidad de repetir la capacitación una y otra vez para poder disminuir la probabilidad de reprocesos en el uso del aplicativo.

### **Objetivos Específicos**

- Brindar estrategias de enseñanza para poder obtener una mayor efectividad de la capacitación
- Disminuir el número de reproceso del aplicativo, controlando los costos de eficacia como efecto del uso correcto del aplicativo
- Realizar una evaluación a los ingenieros después de la capacitación, evaluando la efectividad de la misma.

## **Estudio de Mercadeo**

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Identificar los consumidores del producto/servicio (Programa de Formación para Formadores Ingenieros de la Gestión del Cambio Organizacional), con el fin de posicionarlo de manera competitiva en el mercado meta

#### **Objetivos Específicos**

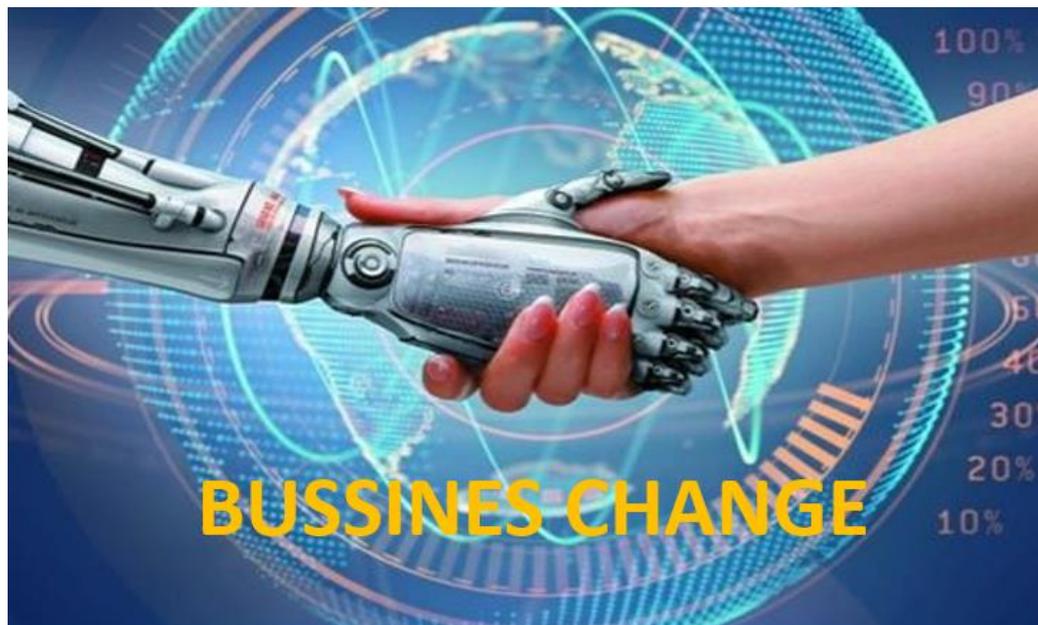
- Identificar las características y especificaciones del producto/servicio que cumplan con las necesidades del cliente
- Establecer los costos necesarios del producto/servicio para estar dentro del mercado competitivo
- Identificar los tipos de clientes interesados en nuestro producto/servicio para orientar la producción del negocio

*Identificar los consumidores de Business Change con el fin de posicionarlo en el mercado meta de manera competitiva*

#### **Producto/Servicio**

Business Change es un programa de capacitación el cual brinda asesoría, apoyo y orientación en el uso de herramientas de aprendizaje para la adaptación al cambio de nuevas tecnologías con el cual se ayuda a la organización a enfrentar estos nuevos cambios sin afectar la producción y calidad, evitando reprocesos en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas

#### 5.4 Logotipo y slogan del producto



“Formación profesional, dispuesta al cambio organizacional”

Figura 1: Logotipo y Slogan del servicio

#### Explicación del logotipo y slogan

La palabra Bussines Change significa “Cambio de negocio”, es decir cuando una organización se enfrenta al cambio organizacional, pues hoy día muchas empresas se enfrentan a la evolución del mercadeo junto con la evolución de la tecnología, es por eso, que nace el slogan “formación profesional, dispuesta al cambio organizacional”, ya que se busca formar a formadores ingenieros a estar siempre dispuestos al cambio organizacional, como un agente positivo tanto para la empresa como para sus empleados

El logo se identifican dos manos, la primera es una mano robot y la otra es una mano humana, mostrando unión entre la tecnología y la vida humana, además, en el centro se visualiza un circulo el cual expresa una alianza entre la tecnología y los humanos, para así mismo, ver de manera positiva las evoluciones y adaptaciones al cambio tecnológico que se presenta en la mayoría de la empresas y como los humanos nos podemos adaptar a ella sin necesidad de presentar resiliencia ante esta.

Los colores que se utilizan en el logo son difuminaciones del azul, lo que empuja hacia adelante, lo nuevo, lo moderno y hacia el futuro evolucionando la tecnología junto con la vida humana

### **Producto básico**

Business change es un producto que beneficia de manera asertiva tanto a la compañía como a sus empleados, logrando:

- Confiabilidad de parte de la organización, ya que el servicio de formación está dirigido por psicólogos profesionales, especialistas en el tema de adaptación al cambio organizacional
- Incremento en la motivación de los empleados frente al aprendizaje ya que reconocerán sus habilidades y competencias para adaptarse al cambio
- Mayor productividad generada por la concientización de los empleados hacia las oportunidades que generan los cambios tecnológicos
- Fortalecer las aptitudes de los empleados para poder generar de manera positiva los cambios tecnológicos en su desempeño laboral
- Mejorar los niveles de aprendizaje de los empleados a la hora de adquirir una tecnología nueva dentro de la empresa

### **Producto Real:**

Business Change es un servicio de formación a formadores constituido por fases que se presentan a continuación:

#### **Fase 1: Diagnostico**

Esta fase se realiza para identificar el grado de orientación de los ingenieros para enseñar a personas de la empresa, sobre el uso de nuevas tecnologías; donde se utilizará una entrevista semiestructurada con el fin de explorar que tanta facilidad tienen los ingenieros para enseñar en cuanto a la actitud, las técnicas y la evaluación de aprendizaje

#### **Fase 2: Intervención**

El programa está compuesto por un total de sesiones cada una con una duración de 3 horas diarias, en un horario de lunes a viernes durante 2 meses, además, se realizará seguimiento y asesorías de manera presencial cuando el cliente lo requiera

#### **Fase 3: Seguimiento**

Se realizará el seguimiento pertinente a cada uno de los ingenieros, brindando asesorías telefónicas y presenciales sobre inquietudes que presenten después de la intervención

#### **Fase 4: Evaluación**

Se evaluará nuevamente a los ingenieros para verificar el nivel de enseñanza y las estrategias adquiridas después del proceso de intervención

### **5.7 Producto Ampliado**

La compañía y los empleados tendrán acompañamiento presencial continuamente de parte de Business Change donde se les garantiza absoluta confiabilidad. En este seguimiento encontrara asesorías continuas, presentaciones en power point, videos. entre otros.

Además del Producto/Servicio que se ofrece, pueden asistir de manera gratuita a talleres individuales y grupales sobre estrategias de enseñanza y aprendizaje y tendrán acceso asistir dos horas por cada 6 meses en talleres sobre adaptación al cambio de nuevas tecnologías, para así mismo fortalecer habilidad y aumentar las estrategias de los ingenieros a la hora de enseñar y adaptar a su empresa al cambio de nuevas tecnologías

#### **Clientes**

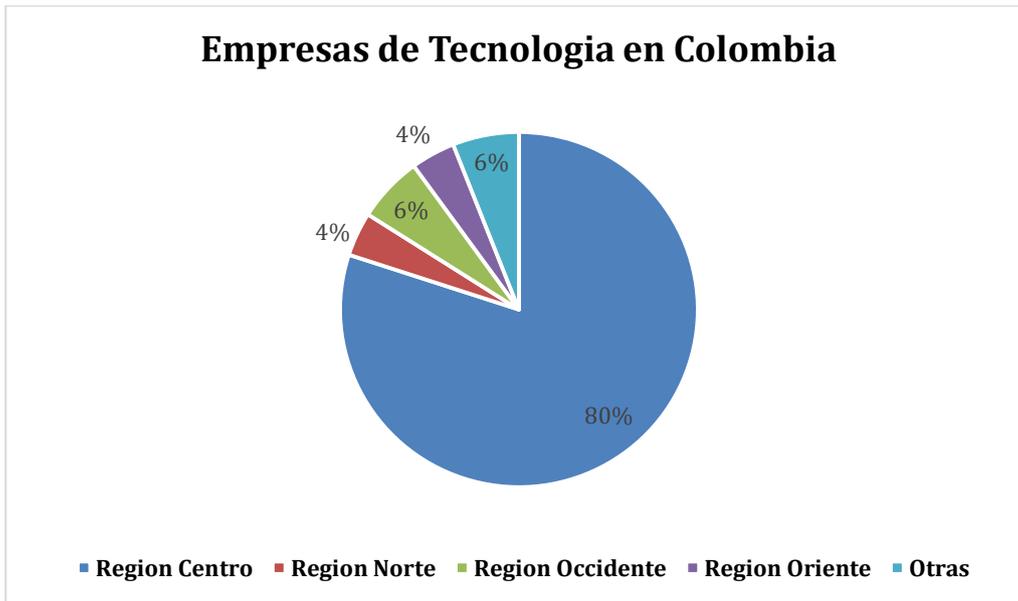
Nuestro Producto/Servicio está dirigido a empresas del sector tecnológico de Bogotá en donde se estén implementando el uso de nuevas tecnologías para conceptualizar y contrastar métodos de aprendizaje a técnicos e ingenieros mediante el uso de herramientas de capacitación y aprendizaje generando mayor habilidad para la formación a sus empleados en Pro de la calidad Empresarial frente a los mercados competitivos.

#### **Mercado Potencial**

El mercado potencial al cual va dirigido el producto/servicio esta compuesto por las empresas del s

ector tecnológico en Colombia que de acuerdo con el Censo del Directorio de Empresas Activas de la Industria del Software y Servicios Asociados con IT realizado por el MinTIC en el año 2014 en Colombia habían 4016 empresas totalmente activas de las cuales el 80% esta localizada en la Región Centro, el 4% en la Región Norte, 6% en la Región Occidental, el 4% en la Región Oriente y el 6% distribuidas en el resto del país. Recuperado de: <https://colombiatic.mintic.gov.co/> el 16 de Agosto de 2019.

Figura 2: Descripción del mercado potencial. Empresas de Tecnología en Colombia

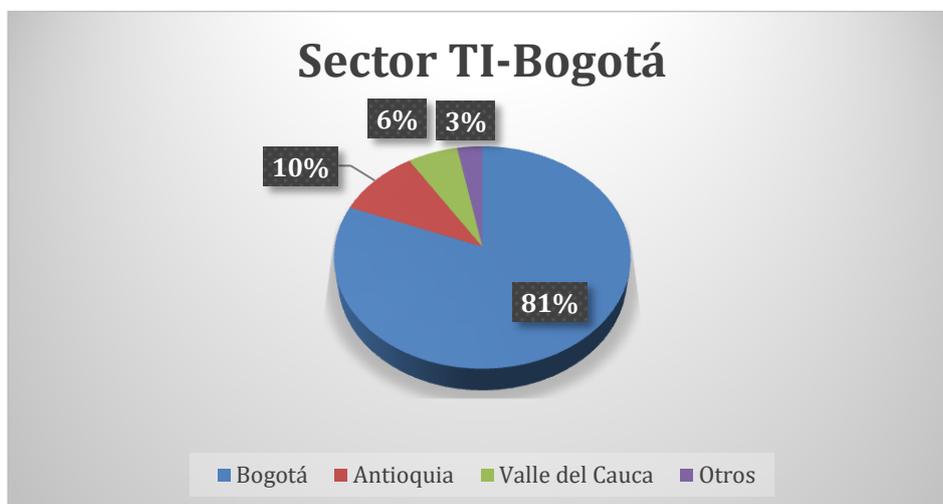


Fuente: Autoría Propia

### Mercado Objetivo

El mercado objetivo está compuesto por empresas del sector de tecnología en Bogotá ya que en Bogotá hubo un 40% de crecimiento entre el año 2015 y 2016 en la industria del Software y tecnologías de la información (TI) a comparación de algunos departamentos de Colombia con un porcentaje de: Bogotá 81% Antioquia 10% Valle del Cauca 6% y otros 3%. Recuperado de: <https://es.investinbogota.org/> el 16 de agosto de 2019

Figura 3: Descripción del mercado objetivo. Sector TI en Bogotá en comparación de los demás departamentos

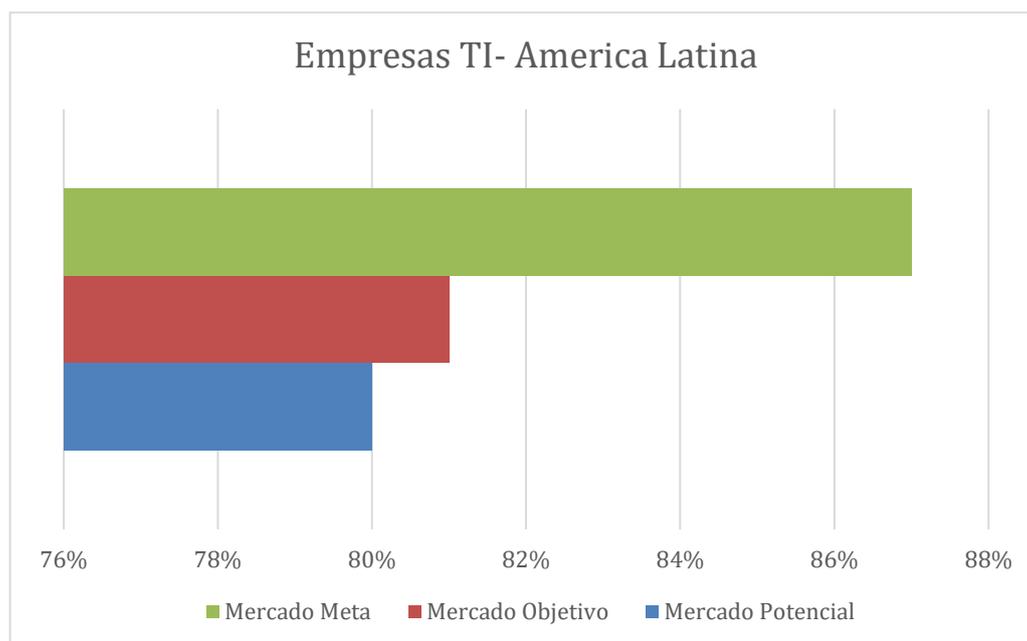


Fuente: Autoría Propia

### Mercado Meta

Nuestro mercado meta estará compuesto por las empresas del sector tecnológico de América Latina las cuales ascienden a 5.000 compañías de tecnología encabezando la lista Brasil con un 48% seguido de Argentina 19%, México 14%, Chile 8% y Colombia 7%. Recuperado de: <https://www.24horas.cl/noticiasbbc> el 16 de agosto de 2019

Figura 4: Descripción del mercado meta. Empresas TI- América Latina



Fuente: Autoría propia

En esta figura se muestra de manera clara como la segmentación permite ubicar un mercado específico al cual se busca impactar con el producto/servicio de manera directa, evidenciando 5000 compañías de tecnología a nivel América Latina obteniendo un porcentaje del 87%

### Competencia

#### Competencia Directa y Sucedánea

La competencia de Bussines Change son las instituciones o empresas dedicadas a desempeñar programas o capacitaciones de formación para formadores Ingenieros de la Gestión del Cambio Organizacional en Bogotá, brindando estrategias de aprendizaje para facilitar la enseñanza en sus colaboradores dentro de la empresa; la competencia directa, sería

Cámara de Comercio de Bogotá, que ofrecen un seminario de formación para formadores brindando las mejores herramientas para estar en la capacidad de enseñar. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Seminarios-presenciales/Formacion-de-formadores> el 12 de noviembre de 2019

La competencia sucedánea son aquellas instituciones o empresas dedicadas a desempeñar programas o capacitaciones de formación para formadores Ingenieros de la Gestión de Cambio Organizacional en Colombia, brindando estrategias de aprendizaje para facilitar la enseñanza a sus colaboradores dentro de la empresa; hasta la fecha según investigaciones realizadas por Bussines Change solo se encuentra una Universidad llamada EAFIT en la ciudad de Medellín, que consiste en un curso: Habilidades Básicas para la formación de formadores que va dirigido a profesionales de las diferentes áreas o departamentos que se encuentran en una organización. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/cec/administracion/recursos-humanos/curso-en-formador-de-formadores> el 12 de noviembre de 2019.

### **Productos de la competencia**

Las empresas dedicadas a desempeñar programas o capacitaciones de formación para formadores son competencia directa de Bussines Change (Programa de Formación Para Formadores Ingenieros de la Gestión del Cambio Organizacional) ya que ofrece los productos que se relacionan a continuación:

1. Gestiona procesos de aprendizaje-enseñanza
2. Seminarios y talleres teórico-prácticos sobre aprendizaje, cambio organizacional, habilidades y competencias laborales
3. Programa de manejo al cambio y resiliencia que se relacionan con el desarrollo de la organización.
4. Desarrollo de estrategias didácticas para poder enseñar/aprender
5. Actividades o sesiones de formación en crecimiento personal, grupal y organizacional

**Análisis DOFA**

<b>Análisis DOFA</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>* Al ser una compañía nueva en el mercado cuenta con poco personal, pero completamente calificado y competente</p>	<p>*Gracias al contacto continuo con diferentes organizaciones o compañías de tecnologías permite conocer las demandas de las formaciones a formadores ingenieros. *Permite conocer el vocabulario técnico de los ingenieros para poder implementar y trabajar más en contexto en el programa de formación a formadores</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<p>* A pesar de contar con poco personal, los profesionales que se encuentran actualmente están altamente calificados y capacitados en la temática. * El programa cuenta con un seguimiento continuo durante un año, evaluando el impacto del programa. *Para cualquier inquietud nos pueden contactar de manera permanente por la página web: y por las redes sociales de Instagram: BussinesChange23Ps y en Facebook: BussinesChange23Ps</p>	<p>*Al no manejar el vocabulario técnico de los ingenieros, ellos podrías acceder a la competencia, quien le podrá generar un paquete con diferentes servicios a un menor costo</p>

**Estrategias**

Para enfrentar

**Canales de Distribución**

Bussines Change es un producto/servicio que los clientes pueden encontrar en las redes sociales como: Instagram: BussinesChange23Ps y Facebook: BussinesChange23Ps.

Además, ofreceremos nuestro producto/servicio a diferentes compañías de tecnología en general que posiblemente necesiten de nuestras asesorías para sus procesos de cambio, adicionalmente, se les dará a conocer las ventajas y beneficios que podrá recibir al adquirir nuestro producto/servicio

Para dar a conocer nuestro producto se utilizará la publicidad por medio de correos electrónicos, publicando nuestro portafolio de productos. De igual manera se realizará visitas personalizadas a las diversas compañías de tecnología y estaremos realizando asesorías y/o aclarando inquietudes vía telefónica a los siguientes números: 310-583-8742 – 314-485-1313 tanto a nuestros clientes como a las compañías nuevas que quieran adquirir nuestro producto/servicio

### **Análisis, Costos y Gastos**

Bussines Change está especificado para gastos mensuales y salario para dos profesionales ofreciendo 29 secciones de capacitación cada una de 4 horas diarias de lunes a viernes con un máximo de 15 personas.

Costo por sección de 4 horas para 12 a 15 empleados..... 550.000

### **Gastos mensuales**

**Tabla 1.**

Reporte de gastos para el desarrollo del programa de Bussines Change, con 29 secciones.

Referencia	Efectivo pagado
Hora Capacitación profesional(sénior c/u)	\$ 90.000
Hora Capacitación Profesional(Master c/u)	\$ 75.000
Hora Capacitación profesional(Junior c/u)	\$ 50.000
Costos de desplazamiento y emergentes	\$ 2.000.000
Material en puntos de capacitación (Diseño)	\$ 600.000
Material en puntos de capacitación (Ejecución)	\$ 600.000

**Tabla 2**

Reporte de gastos para el desarrollo administrativo mensual en la aplicación del módulo de capacitación de Bussiness change

<b>Referencia</b>	<b>Efectivo pagado</b>
<b>Gasto Administrativo(papelería ,servicios públicos, cafetería)</b>	\$ 9.000.000
<b>Costos de desplazamiento y emergentes(mensuales)</b>	\$2.000.000
<b>Salario mensajero</b>	\$ 900.000

## Resultados

### PROGRAMA DE FORMACION PARA FORMADORES INGENIEROS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

#### “BUSSINES CHANGE”

La metodología del programa esta dividía en tres fases, la primera fase consta de un diagnostico evaluado por medio de una entrevista semiestructurada para los ingenieros; la segunda fase es el proceso de intervención que tiene como objetivo.... y por último, la tercera fase consta de una evaluación final que se analizará por medio de una entrevista post para evaluar la efectividad de la intervención. A continuación, se presenta la metodología:

## BIENVENIDOS



Formación profesional, dispuesta al cambio organizacional”

## AGENDA

#### DIA 1 Onbording

- Presentación del programa de capacitación
- Introducción presentación
- Aplicación de cuestionario

#### DIA 2 Y 3

- Introducción que es la enseñanza y el aprendizaje
- Porque es importante enseñar y a la vez aprender, teoría

#### DIA 4

- Que es la motivación y porque es importante

#### DIA 5 y 6

- Taller de motivación, estrategias de motivación para y la adaptación al cambio en los trabajadores

#### DIA 7-11

- Estrategias de enseñanza y aprendizaje
- teoría y practica

#### DIA 12

- ¿Que tanto has aprendido?
- Primer examen

#### DIA 13- Onboard

Refuerzos

#### DIA 14-26

Acompañamientos y seguimientos

#### DIA 27

Aplicación cuestionario de cierre



## Que es una estrategia de enseñanza

- Son procedimientos utilizados por el instructor para promover aprendizajes significativos, implican actividades conscientes y orientadas a un fin el buen uso de las estrategias de enseñanza conllevan a una instrucción estratégica integrativa y de alta calidad que tiene las siguientes características:

## Que es una estrategia de aprendizaje



Ser funcionales y significativas

Conocer como pueden aplicarse y cuando y porque son útiles

Instrucción debe ser directa informativa y explicativa



Llevar a incrementar el rendimiento en las tareas previstas

La instrucción debe demostrar que estrategias pueden ser utilizadas como pueden aplicarse y cuando y porque son útiles

Los materiales instruccionales deben ser claros y agradables

## ¿Que tanto he aprendido ?

### Actividad

Diseñar para sus compañeros una actividad sobre un tema que conozca donde implemente las estrategias anteriormente vistas



### Que es la motivación, ¿porque es importante?

La motivación es el grado en que las personas se esfuerzan para conseguir metas que perciben como útiles y significativas.

Motivar supone predisponer al estudiante a participar activamente en los trabajos en el aula.

El propósito de la motivación consiste en despertar el interés y dirigir los esfuerzos para alcanzar metas definidas

### Estrategias De Motivación

lanzar preguntas y cuestionar la información con los alumnos con el fin de hacer partícipes del proceso de aprendizaje y enseñanza a los estudiantes.

encontrar un valor en el aprendizaje, un valor trasladable a su vida cotidiana

variar las tareas y actividades que los alumnos realizan en la capacitación

Señalar las posibilidades de éxito

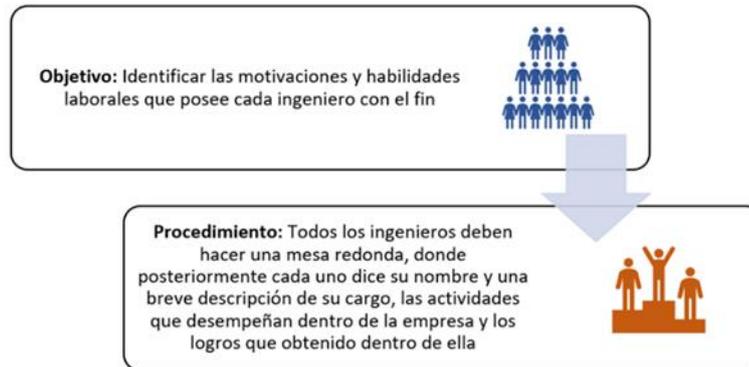


Acompañar las explicaciones con material gráfico siempre llama la atención, así como apoyarse en ejemplos que faciliten la comprensión de los contenidos

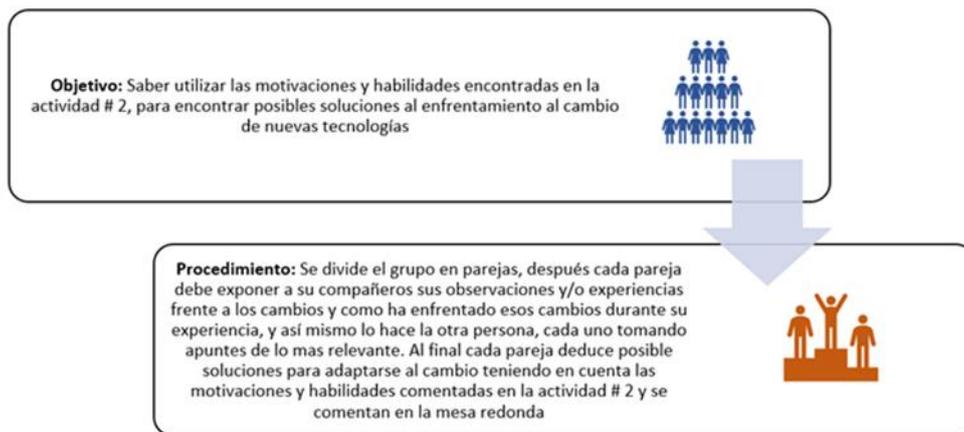
Planificar de forma precisa las actividades a realizar

Ceder el protagonismo a los estudiantes y permitir que los alumnos intervengan espontáneamente

### Actividad # 2: ¡¡MIS MOTIVACIONES Y MIS HABILIDADES!!



### Actividad # 3: ¡¡MOTIVACIONES Y HABILIDADES PARA ENFRENTARNOS AL CAMBIO!!



### Actividad # 4: ¡¡ESTAMOS LISTOS PARA EL CAMBIO!!

**Objetivo:** Conocer las conclusiones que se realizaron durante el programa, con el fin de identificar los logros obtenidos para la mejora continua de los cambios tecnológicos

**Procedimiento:** Con las conclusiones que definieron las parejas realizar un cartel que se divida en tres columnas, la primera que relacione las motivaciones que todos tienen, la segunda los miedos que cada uno puede tener al enfrentarse a un cambio laboral y la última brindar posibles soluciones teniendo en cuenta las motivaciones y habilidades para así generar un cambio en la conducta predisponente al cambio tecnológico

---

## Programa De Formación



### Fase 3 Onboarding

Realizar el acompañamiento, seguimiento y refuerzos de los temas vistos, cada vez que requiera el cliente



## Programa De Formación



### Fase 4 evaluación

Se evaluará nuevamente a los ingenieros para verificar el nivel de enseñanza y las estrategias adquiridas después del proceso de intervención y se aplicara la segunda entrevista a los trabajadores que recibieron la capacitación por parte de los ingenieros



## Conclusiones

Actualmente la mayoría de las empresas está en una era de transformación digital, ya que es necesario implementar nuevas herramientas tecnológicas que permitan contribuir y apoyar los procesos de las distintas corporaciones, la transformación digital y gestión de cambio organizacional va más allá de verse como una simple implementación de tecnología, supone un cambio cultural que afecta a los procesos, los procedimientos, los hábitos y los comportamientos de organizaciones y personas, que gracias a las tecnologías digitales mejoran su capacidad y calidad.

Pero también es cierto que la llegada y el uso de estas nuevas plataformas genera incertidumbre y miedo en algunos de los trabajadores de las empresas. Por esta razón Business Change cobra valor, ya que le proporciona a los trabajadores el buen aprendizaje de estas herramientas y la importancia de la innovación y los procesos del cambio, brindando una capacitación de alta calidad en estrategias de enseñanza, evaluación, aprendizaje y motivación al cambio a ingenieros de sistemas, telecomunicaciones, Electrónicos y en general del sector TI para que ellos formen a los diferentes trabajadores de sus respectivas empresas con mucha más facilidad, con nuevas técnicas, didácticas que se apropien a todos los trabajadores de la empresa evitando causar reprocesos y miedo en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas.

Business Change ofrece Confiabilidad Incremento en la motivación de los empleados frente al aprendizaje, mayor productividad, Fortalecer las actitudes de los empleados, Mejorar los niveles de aprendizaje de los empleados a la hora de adquirir una tecnología nueva dentro de la empresa.

Business Change ofrece Confiabilidad Incremento en la motivación de los empleados frente al aprendizaje, mayor productividad, Fortalecer las actitudes de los empleados, Mejorar los niveles de aprendizaje de los empleados a la hora de adquirir una tecnología nueva dentro de la empresa.

### Referencias

- Amador, Y. A. (2016). Procesos de capacitación ayudados por TIC en el ámbito laboral. *Revista De Lenguas Modernas*, (25), 343-354. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1861770488?accountid=45660>
- Acero, C. Hidalgo, M. V., & Jiménez, L. (2018). Procesos de aprendizaje adulto en contextos de educación no formal. *Universitas Psychologica*, 17(2) doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.11144/Javeriana.upsy.17-2.paac>
- Benavides, M. Comeig, I & Canos, L. (2015). Adaptación organizativa a los cambios tecnológicos en la industria cultural: Un estudio a partir de la economía experimental. Departamento de dirección de Empresas, Departamento de Finanzas Empresariales y Departamento de organización de Empresas, Universidad de Valencia. Recuperado de: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/389/Mar%C3%ADa%20del%20Mar%20Benavides.pdf>
- Beneito, R., Begueria, A., & Cassián, N. (2018). Hago de todo y no sé hacer funcionar nada»: aprendizaje afectivo y relacional de tecnologías digitales en adultos mayores *aula*, 24, 77-92, 218-219. doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.14201/aula201824Cabrey>
- , T. & Haughey, A. (2014). Cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas. Project Management Institute. Pp. 1-16 Recuperado de: [https://www.pmi.org//media/pmi/documents/public/pdf/learning/thoughtleadership/pulse/organizational-change-management.pdf?sc\\_lang\\_temp=es-ES](https://www.pmi.org//media/pmi/documents/public/pdf/learning/thoughtleadership/pulse/organizational-change-management.pdf?sc_lang_temp=es-ES)
- Castañeda, D (2014). Condiciones para el aprendizaje organizacional. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: <https://www-sciencedirect-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/science/article/pii/S012359231400182X>
- Crawford, J. (2013). Strategy for Change Management. Focuses on formulating a strategy for running a change management organisation as a multidisciplinary practice. 2nd edition. pp. 1-39. Recuperado de: <https://www.projectsart.co.uk/white-papers/strategy-for-change-management.pdf>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – [CEPAL]. (2002). Globalización y

- desarrollo. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2724-globalizaciondesarrollo>
- Contreras, J. (2018). La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas. Caso de estudio sobre una pequeña empresa de la ciudad de Bogotá Colombia 2015-2017 [Tesis de especialización, Universidad de Buenos Aires]. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946\\_ContrerasSanchezJ.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf)
- Cooper, S., Owen, A. & Wanek, R. (2013). Successfully restructuring an executive leadership team: a case study in change management. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(2), 164-175. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=21&sid=97725abb-3950-49bb-bb65-1ac6a3c5494a%40sdc-vsessmgr05&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=2013-23606-005&db=pdh>
- Delegación Federal del Trabajo (2016). Implementación del proceso capacitador. Estado de Guanajuato. Recuperado de: [http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La\\_funcion\\_de\\_la\\_capacitacion.pdf](http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf)
- Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor/Organizational change processes and value creation/Os processos de mudança organizacional e a criação de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. Retrieved from <https://search-proquestcom.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1562070499?ac>
- Díaz, K. (2014). Estrategias de Enseñanza para Adultos. Universidad San Francisco de Quito. Recuperado de: [https://www.usfq.edu.ec/sobre\\_la\\_usfq/servicios/educacion/escuela\\_de\\_empresas/Documents/articulos/ArticuloEstrategiasAprendizajeKDMarzo2014.pdf](https://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/servicios/educacion/escuela_de_empresas/Documents/articulos/ArticuloEstrategiasAprendizajeKDMarzo2014.pdf)
- Díaz, L.; Torruco, U, Martínez, M. (2013) La entrevista recurso flexible y dinámico. Departamento de Investigación en Educación Médica, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rubio, G., & Marcela, Gómez. G. (2016). Propuesta de diseño de un modelo educativo integral para capacitaciones corporativas. *Revista Academia y Virtualidad*, 9(1), 52-67. doi:<http://dx.doi.org.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/10.18359/ravi.1496>

- Fernández, A & Cesteros, P. (2010). Las plataformas E-Learning para la enseñanza y aprendizaje universitario en internet. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. Recuperado de: [https://eprints.ucm.es/10682/1/capituloE\\_learning.pdf](https://eprints.ucm.es/10682/1/capituloE_learning.pdf)
- García, M. & Forero, C. (2013). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, (17)31: 120-142. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6113728>
- García, M., Arias, F. & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores en una empresa del terciario. *Perspectivas en Psicología*, (9)1: 81-95. Recuperado de [\\_https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5883736](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5883736)
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá–Colombia/Quality of life at work and willingness toward organizational change in officers of companies in the city of Bogotá–Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1): 79-90. Recuperado de [https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas\\_ucatolica/index.php/actacolombiana-psicologia/article/view/979](https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/actacolombiana-psicologia/article/view/979)
- García, D. (2019, Jan 21). Solo 13% de PyMEs capacita a su personal. *CE Noticias Financieras*. Retrieved from <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/2173140394?accountid=45660>
- Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/c55c/7907b0ab68954460f087a3d8d76d1da17200.pdf>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143-153. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00187267470010020>
- Littlewood, Z. H. F., & Uribe, P. J. F. (Eds.). (2018). *Psicología organizacional en latinoamérica*. Retrieved from <https://login.ucatolica.basesdedatosezproxy.com>
- López, C. (2014). Factores psicosociales que caracterizan a los equipos innovadores: Un modelo multinivel de evaluación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Pp. 11-30. Recuperado de: <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/149/149>

- Lowell, K. (2016). An application of complexity theory for guiding organizational change. *The Psychologist-Manager Journal*, 19(3-4), 148-181. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=10&sid=97725abb-3950-49bb-bb65-1ac6a3c5494a%40sdc-v->
- Martínez, E & Martínez, F (2009) Capacitación por Competencia. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: [http://www.sence.cl/601/articles-5675\\_archivo\\_01.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf)
- Montes & Machado (2011). Estrategias docentes y métodos de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior. *Humanidades Médicas*, 11(3), 475-488. Recuperado en 17 de octubre de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202011000300005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202011000300005&lng=es&tlng=es)
- Nery, V., Neiva, E. y Mendonça, H. (2016). The changing context and the organizational justice impact on the employee well-being. *Paidéia*, Vol. 26 (65) Sep-Dic: 317-324. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272665201609>
- Nieto, S. (2016) La innovación tecnológica y la formación en la empresa: un estudio de caso en el sector cerámico. Universidad Jaume. Italia. Recuperado de: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/80413/forum\\_1996\\_10.pdf](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/80413/forum_1996_10.pdf)
- Parra, M. (2003) Manual de estrategias de aprendizaje/enseñanza. Ministerio de la protección social servicio nacional de aprendizaje. Recuperado de: <https://www.ucn.edu.co/Biblioteca%20Institucional%20Cemav/AyudaDI/recursos/ManualEstrategiasEnsenanzaAprendizaje.pdf>
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21 (2), 231-248. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/658/65821209.pdf>
- Pineda, U. (2011). La capacitación y su influencia en la gestión de la empresa. Fundación Universitaria Católica del Norte. Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Elsevier Doyma, *Estudios Gerenciales*, 30(1): 162-171. Recuperado de <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/1544215791/fulltextPDF/57FC0C5A87C04CC9PQ/25?accountid=45660>

- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, (39)2: 385-393. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/214/21430556017.pdf>
- Stanley, C., Watson, K., Reyes, J. & Varela, K. (2018). Organizational change and the chief diversity officer: a case study of institutionalizing a diversity plan. *Journal of Diversity in Higher Education*. 1-11. Advance online publication, November 26. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=97725abb-3950-49bb-bb65-1ac6a3c5494a%40sdc-vsessmgr05&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=2018-58539-001&db=pdh>
- Torres, M. & Torres C. (2010). Capacitación por competencias laborales: Un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratorios de Colombia. Pontificia Universidad Javeriana: Administración de empresas. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>
- Wenzel, M. & Koch, J. (2018). From entity to process: toward more process-based theorizing in the field of organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(1): 80-98. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/2018605400/fulltextPDF/A2F26945D0364500PQ/2?accountid=45660>

## Apéndice A

### Entrevista de interés en el p/s

#### Entrevista Pre

1. ¿Qué es para usted el proceso de enseñanza?
2. ¿A que hace referencia el proceso de aprendizaje de nueva tecnología?
3. ¿Qué estrategias de enseñanza a aplicado con sus alumnos en el momento de capacitación de una nueva tecnología? Cuéntenos de una situación
4. ¿Considera que esas estrategias le han funcionado para que las personas capten la información de forma correcta?
5. ¿Qué nuevas estrategias se podrían utilizar para que las personas comprendan mejor su proceso de enseñanza y capacitación?
6. ¿Qué tan importante considera la práctica y el contacto con la herramienta tecnológica durante el proceso de capacitación?
7. ¿Cómo motiva usted a las personas que lo están escuchando a seguir participando de su capacitación?
8. ¿Cómo se asegura que sus alumnos estén aprendiendo de forma correcta?
9. ¿Cuál o que método utiliza para evaluar a sus alumnos?

#### Entrevista post

1. ¿La explicación de los temas de la capacitación de la herramienta fueron claros?
2. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación brindada
3. ¿La persona que realizo la capacitación estuvo en disposición y actitud para resolver dudas?
4. ¿Se utilizaron adecuados recursos didácticos para el facilitar el aprendizaje de la herramienta?
5. ¿Se fomentó la participación y el uso de la herramienta tecnológica durante la capacitación?

6. ¿Le resulto útil la capacitación para el adecuado uso de la herramienta?
7. ¿Qué cree que podría mejorar en una próxima capacitación del uso de nuevas tecnologías?