

**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación



**UNIVERSIDAD GALILEO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA**  
**Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**  
**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**  
**FISICC-IDEA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“Metodologías Didácticas Aplicadas al Aprendizaje de los Empleados,  
Mediante los Procedimientos con Enfoque Empresarial”**

PRESENTADO POR:

**Wendy Virginia Hernández López**

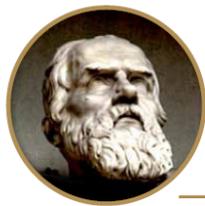
**Carné IDE0211498**

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**

**HUMANOS**

Guatemala, 18 de agosto de 2022



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación



**UNIVERSIDAD GALILEO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA**  
**Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**  
**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**  
**FISICC-IDEA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“Metodologías Didácticas Aplicadas al Aprendizaje de los Empleados, estas con un  
Enfoque Empresarial”**

**PRESENTADO POR:**

**Wendy Virginia Hernández López**

**Carné IDE0211498**

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**  
**HUMANOS**

Guatemala, 01 de julio de 2022

## Índice

## Páginas

<b>1. Introducción</b> .....	1
<b>2. Objetivos</b> .....	3
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>3. Método</b> .....	4
3.1 Técnica.....	4
<b>4. Marco Teórico</b> .....	5
4.1 Antecedentes .....	5
4.2 ¿Qué es el Aprendizaje? .....	7
4.2.1 <i>Idalberto Chiavenato</i> .....	7
4.2.2 <i>Martha Alles</i> .....	8
4.2.3 <i>Gary Dessler</i> .....	8
4.3 Sobre el Uso de los Términos en Formación.....	9
4.3.1 <i>Martha Alles</i> .....	9
4.3.1.1 Definiciones .....	9
4.3.1.1.1 <i>Capacidades</i> .. .....	9
4.3.1.1.2 <i>Competencia</i> .....	9
4.3.1.1.3 <i>Conocimiento</i> .....	10
4.3.1.1.4 <i>Experiencia</i> .....	10
4.3.1.1.5 <i>Valores</i> .....	10
4.3.1.1.6 <i>Capacitación</i> .....	11
4.3.1.1.7 <i>Entrenamiento</i> .....	11
4.3.1.1.8 <i>Desarrollo</i> .....	12
4.3.1.1.9 <i>Desarrollo de Personas</i> .....	12
4.3.1.1.10 <i>Desarrollo de Competencias</i> .. .....	12
4.3.1.1.11 <i>Desarrollo de Conocimientos</i> .....	13
4.3.1.1.12 <i>Antes de Iniciar Procesos de Desarrollo</i> .....	13
4.3.2 <i>Definición de Desarrollo y Educación</i> .....	14
4.3.2.1 <i>Idalberto Chiavenato</i> .....	14
4.3.2.1.1 <i>El Desarrollo Gerencial</i> .....	14
4.3.2.1.2 <i>El Desarrollo Personal</i> .....	14
4.3.2.1.3 <i>La Capacitación</i> .....	15
4.3.2.1.4 <i>La Educación</i> .....	15
4.4 Estilos de Aprendizaje .....	16
4.4.1 <i>Martha Alles</i> .....	16
4.4.1.1 <i>Los Divergentes</i> .....	16
4.4.1.2 <i>Los Asimiladores</i> .....	16
4.4.1.3 <i>Los Convergentes</i> .....	17
4.4.1.4 <i>Los Acomodadores</i> .....	17
4.5 Objetivos del Aprendizaje.....	18
4.5.1 <i>Simon L Dolan et al.</i> .....	18
4.5.1.1 <i>Destrezas Básicas</i> .....	18

4.5.1.2	Habilidades Interpersonales.....	19
4.5.1.3	Habilidades Integradoras y Conceptuales .....	19
4.6	Disciplinas para el Aprendizaje.....	20
4.6.1	<i>Idalberto Chiavenato</i> .....	20
4.6.1.1	Dominio Personal.....	20
4.6.1.2	Modelos Mentales.....	21
4.6.1.3	Visión Compartida .....	21
4.6.1.4	Aprendizaje en Equipo.....	21
4.6.1.5	Pensamiento Sistémico.....	22
4.7	Condiciones del Aprendizaje.....	22
4.7.1	<i>Idalberto Chiavenato</i> .....	22
4.7.1.1	El Aprendizaje Obedece a la Ley del Efecto.....	22
4.7.1.2	El Aprendizaje Obedece a la Ley del Estímulo.....	23
4.7.1.3	El Aprendizaje Obedece a la Ley de la Intensidad.....	24
4.7.1.4	El Aprendizaje Obedece a la Ley de la Frecuencia. ....	24
4.7.1.5	El Aprendizaje Obedece a la Ley de lo Reciente.....	25
4.7.1.6	El Aprendizaje Obedece a la Ley de la Descongelación.....	25
4.7.1.7	El Aprendizaje Obedece a la Ley de la Complejidad Creciente.....	25
4.8	Selección del Programa .....	26
4.8.1	<i>Simon L. Dolan</i> .....	26
4.8.1.1	Habilidades Necesarias.....	26
4.8.1.2	Grado Requerido.....	27
4.8.1.3	Programa Necesario.....	27
4.9	Tipos de Formación .....	28
4.9.1	<i>Luis Gómez; David Balkin y Robert Cardy</i> .....	28
4.9.1.1	Formación en Habilidades .....	28
4.9.1.2	Reciclaje.....	28
4.9.1.3	Formación Multifuncional o Transversal.....	29
4.9.1.4	Formación para el Trabajo en Equipo.....	29
4.9.1.5	Formación en Creatividad .....	30
4.10	Los Responsables de las Actividades Formativas .....	30
4.10.1	<i>Martha Alles</i> .....	30
4.10.1.1	Experto Reconocido .....	31
4.10.1.2	Experto.....	31
4.10.1.3	Instructor.....	31
4.10.1.4	Facilitador.....	32
4.11	Principios de Aprendizaje.....	32
4.11.1	<i>William B. Werther y Keith Davis</i> .....	32
4.11.1.1	Participación.....	33
4.11.1.2	Repetición .....	33
4.11.1.3	Relevancia.....	33
4.11.1.4	Transferencia.....	34
4.11.1.5	Realimentación.....	34
4.12	Metodologías .....	34
4.12.1	<i>Martha Alles</i> .....	34
4.12.2	<i>Simon L. Dolan</i> .....	35
4.12.3	<i>Idalberto Chiavenato</i> .....	36

4.12.3.1 <i>R. Wayne Mondy, y Robert M. Noe</i> .....	36
4.12.3.2 Programas para el Aula.....	37
4.12.3.3 Mentoring y Coaching.....	37
4.12.3.4 Prevalencia del Mentoring y Coaching.....	37
4.12.3.5 Funciones Específicas.....	38
4.12.3.6 Problemas Potenciales .....	38
4.12.3.7 Estudio de caso. ....	38
4.12.3.8 Videos .....	39
4.12.3.9 Representación de Funciones.....	39
4.12.3.10Capacitación de Aprendices. ....	39
4.12.3.11Capacitación de Vestíbulo .....	40
4.12.3.12Las Simulaciones.....	40
4.12.3.13Juegos de Negocios.....	41
4.12.3.14Caja de Trabajo.....	41
4.12.3.15Aprendizaje a Distancia y Videoconferencia. ....	41
4.12.3.16Capacitación por Computadora .....	42
4.12.3.17Realidad virtual.....	42
4.13 Lugar de la Formación.....	43
4.13.1 <i>Simon L. Dolan</i> .....	43
4.13.2 <i>Martha Alles</i> .....	43
4.13.2.1 Métodos para el Desarrollo dentro de la Empresa .....	44
4.13.2.1.1 Mentoring y Entrenamiento Experto. ....	44
4.13.2.2 Métodos para el Desarrollo Fuera de la Empresa. ....	44
4.13.2.2.1 <i>Cursos Formales de Capacitación</i> .....	45
4.13.2.2.2 <i>Lecturas Guiadas</i> .....	45
4.13.2.2.3 <i>Capacitación on line o Instrucción Guiada a través del Ordenador</i> .....	46
4.13.2.2.4 <i>Seminarios</i> .....	46
4.13.2.2.5 <i>Método de Casos</i> .....	46
4.13.2.2.6 <i>Métodos Basados en el Autodesarrollo dentro y fuera de la Empresa</i> . ....	47
4.13.2.2.7 <i>Capacitación</i> .....	47
4.13.2.2.8 <i>Codesarrollo</i> .....	48
4.13.2.2.9 <i>Conferencias o clases magistrales</i> .....	48
4.13.2.2.10 <i>Curso</i> .....	48
4.13.2.2.11 <i>E-learning</i> .....	49
4.13.2.2.12 <i>Juegos Gerenciales</i> .....	49
4.14 Organizaciones de Aprendizaje .....	50
4.14.1 <i>Idalberto Chiavenato</i> .....	50
4.14.1.1 <i>Bases para Crear la Organización de Aprendizaje</i> .....	50
4.14.1.1.1 <i>Supervisar</i> .....	50
4.14.1.1.2 <i>Desarrollar y Ofrecer Medios y Recursos</i> .....	51
4.14.1.1.3 <i>Reunir, Documentar y Organizar la Información</i> .....	51
4.14.1.1.4 <i>Aumentar Poco a Poco el Nivel de Conocimiento de la Organización</i> ....	52
4.15 Educación Corporativa .....	52
4.15.1 <i>Idalberto Chiavenato</i> .....	52
4.15.1.1 Aprender a Aprender.....	53
4.15.1.2 Comunicación y Colaboración.....	53
4.15.1.3 Raciocinio Creativo y Solución de Problemas.....	54

4.15.1.4 Conocimiento Tecnológico.....	54
4.15.1.5 Conocimiento Global de los Negocios .....	55
4.15.1.6 Liderazgo .....	56
4.15.1.7 Autoadministración de la Carrera .....	56
4.16 Desafíos de la Administración del Conocimiento .....	57
4.16.1 <i>Idalberto Chiavenato</i> .....	57
4.16.1.1 Crear una Infraestructura Administrativa del Conocimiento .....	57
4.16.1.2 Construir una Cultura del Conocimiento .....	58
4.16.1.3 Administrar Resultados.. .....	58
4.17 Objetivos del Aprendizaje en la Organización .....	60
4.17.1 <i>Simon L Dolan</i> .....	60
4.17.2 <i>Martha Alles</i> .....	60
4.17.3 <i>Luis Gómez; David Balkin y Robert Cardy</i> .....	61
4.17.4 <i>Idalberto Chiavenato</i> .....	61
4.18 Retos en la Formación .....	62
4.18.1 <i>Luis Gómez et al.,</i> .....	62
4.18.1.1 ¿Es la Formación la Solución al Problema? .....	62
4.18.1.2 ¿Son los Objetivos Claros y Realistas? .....	63
4.18.1.3 ¿Es una Buena Inversión la Formación?. .....	63
4.18.1.4 ¿Funcionará la Formación? .....	64
4.19 Evaluación de los programas de Formación.....	65
4.19.1 <i>Martha Alles</i> .....	65
4.19.2 <i>Simon L. Dolan</i> .....	65
4.19.2.1 Criterios de evaluación. ....	66
4.19.2.1.1 <i>Respuesta a la formación.</i> .....	67
4.19.2.1.2 <i>Aprendizaje</i> .....	67
4.19.2.1.3 <i>Comportamiento</i> .....	68
4.19.2.1.4 <i>Resultados.</i> .....	68
4.20 Herramientas más Frecuentes Utilizadas para la Medición.....	69
4.20.1 <i>Definición</i> .....	69
4.20.1.1 La Evaluación del Desempeño . ....	70
4.20.1.2 Evaluación de 360°. ....	70
4.20.1.3 Evaluación de 180°. ....	71
4.20.1.4 Fichas de evaluación .....	71
4.21 Para Medir Conocimientos .....	72
4.21.1 <i>Evaluación por un experto.</i> .....	72
4.22 Fijación de criterios .....	72
4.22.1 <i>Participantes</i> .....	73
4.22.2 <i>Instructor</i> .....	73
4.22.2.1 Preparación Previa de los Participantes. ....	74
4.22.2.2 Participación Durante la Actividad, Preguntas Formuladas y su Pertinencia. ....	74
4.22.2.3 Resultados Obtenidos. ....	75
4.22.2.3.1 <i>En una Actividad para el Desarrollo de Competencias.</i> .....	75
4.22.2.3.2 <i>En Actividades sobre Conocimientos.</i> .....	75
4.22.2.3.3 <i>En Cualquier Tipo de Actividad.</i> .....	76
4.22.2.3.4 <i>En un caso similar al anterior.</i> .....	76
4.22.2.3.5 <i>Si los Participantes no Asisten a la Actividad.</i> .....	77

4.22.3	<i>Informe del instructor</i> .....	77
4.22.4	<i>Experto interno observador.</i> .....	78
4.22.5	<i>Jefe</i> .....	78
4.22.6	<i>Recursos Humanos / Responsable del área de Formación.</i> .....	79
<b>5.</b>	<b>Análisis de los Resultados</b> .....	80
5.1	Análisis .....	80
<b>6.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	85
<b>7.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	86
<b>8.</b>	<b>Palabras Clave</b> .....	87
<b>9.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	89
9.1	Referencias bibliográficas.....	89
<b>10.</b>	<b>Anexos</b> .....	90
10.1	Anexo 1. Fichas bibliográficas .....	90

## 1. Introducción

A partir de la implementación de la investigación bibliográfica realizada con el título de metodologías didácticas aplicadas al aprendizaje de los empleados, estas con un enfoque empresarial, permitirá a la investigadora enriquecer el conocimiento que adquirirá al realizar el proceso de búsqueda de información y en donde se encontrarán citas de distintos autores con la finalidad de afianzar lo conceptualizado en cada uno de los temas desarrollados.

Por lo tanto, este será de interés para el lector que esté en búsqueda de información del tema de metodologías del aprendizaje, pues se describirá temas como objetivos, condiciones y disciplinas del aprendizaje, tipos de formación, estilos de aprendizaje, selección del programa, quienes son los responsables de las actividades de formación, el lugar en el que se desarrollará la formación, las organizaciones de aprendizaje, la educación corporativa, los desafíos de la administración del conocimiento, retos y evaluación de los programas de formación.

Además, se iniciará por hablar sobre la conceptualización del aprendizaje, según ciertos autores que describirán dicho proceso con un enfoque aplicándolo al ámbito organizacional y desglosándolo así a los distintos equipos de trabajo de cada departamento que estarán involucrados en la administración del conocimiento.

Debido a esto, se abordará el aprendizaje como la habilidad que permitirá a los empleados, desenvolverse de manera efectiva en los distintos puestos de trabajo, que tienen a cargo, por lo tanto, se presentará mayor productividad en los procesos realizados, luego de que se obtendrá el conocimiento necesario.

En este sentido, será relevante abordar las condiciones, objetivos y disciplinas que estarán implícitas en los procesos de formación, esto brindará un panorama más claro al momento de que serán aplicados a los distintos empleados de un equipo de trabajo.

En cuanto a esto, se desglosarán los distintos estilos de aprendizaje, en dónde se encontrará la conceptualización de dichos estilos y se citará a los autores expertos en la materia, para abordar y tomar en consideración, esta agrupación y así se realice de manera efectiva la aplicación de estos estilos.

Por otra parte, se conceptualizará todo lo relacionado a la selección del programa, esto para lograr desarrollar los objetivos de manera clara de hacia dónde se dirigirá a las personas, que estarán involucradas, en este proceso, esto creará participantes preparados que asumirán y enfrentarán distintas situaciones, dentro de las organizaciones y esto brindará resultados productivos en los distintos procesos que realizarán.

Así pues, se describirán a los responsables de las actividades de formación quienes, según los expertos de la materia, indican que tendrán a cargo, el desarrollar el proceso de aprendizaje en los distintos participantes, según las necesidades que presentarán por parte de cada equipo de trabajo.

Por lo que se refiere a que, luego de que se describirán a dichos profesionales, se dará lugar a nombrar o destinar el lugar en el que se recibirá la formación, pues según varios autores, se deberá realizar según lo estipulado por el departamento de recursos humanos, quien estará a cargo de que dicho proceso se llevará a cabo de manera efectiva.

Por ello en relación, se abordarán los distintos desafíos y retos que presentarán las organizaciones de aprendizaje, pues así llegarán a lograr el desarrollar la administración del conocimiento, pues según los expertos en la materia de recursos humanos, se deberá perseguir el que se cumplan los objetivos que estarán ligados a agregarle valor a los participantes del equipo de trabajo. Dicho esto, se identificará por medio de los nuevos conocimientos que adquirirán los empleados, en el proceso de aprendizaje, que las conceptualizaciones presentadas serán relevantes.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Desarrollar una investigación bibliográfica que permita conocer las metodologías y técnicas del modelo andragógico con enfoque empresarial, con el propósito de propiciar y desarrollar el aprendizaje según la detección de necesidades en el personal, esto con el fin de plantear la superación del empleado y desarrollar la productividad de las organizaciones.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Conocer los datos históricos relevantes sobre la andragogía y aplicación, esto a partir de los métodos y técnicas del modelo andragógico con enfoque empresarial, esto con el fin de fortalecer el desarrollo del aprendizaje del personal dentro de las organizaciones.
- Propiciar por medio de las distintas metodologías, el aprendizaje necesario para cubrir las necesidades y desafíos de la administración del conocimiento, con el propósito de promover el desarrollo del personal en los distintos departamentos de las organizaciones.
- Plantear los procesos para la superación de los empleados, por medio de la aplicación de los distintos tipos de formación, con el fin de conseguir resultados efectivos, en el aprendizaje significativo, pues éste representa mayor productividad para las organizaciones.

### 3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, que permitirá “un proceso mediante el cual recopilamos conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado. El objetivo es procesar los escritos principales de un tema particular. Este tipo de investigación adquiere diferentes nombres: de biblioteca, documental, bibliográfica” (Ocampo & Mata, 2022).

La investigación bibliográfica es la suma y reunión de información, nociones y citas de autores, todo esto con el propósito de mantener el orden en la búsqueda y que está sea ordenada, con el objetivo final de presentar el trabajo obtenido de un tema específico, de manera acorde a lo estipulado.

#### 3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, que consiste en “una técnica utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información. Cada ficha contiene una serie de datos extensión variable pero todos referidos a un mismo tema” (SlideShares, 2006).

La técnica del fichaje es utilizada por el investigador, quién ocupa como referencia a la modalidad de reunir y recopilar información según se requiere, por lo que se toma en cuenta el recurso de las fichas, pues estas aportan datos sobresalientes a la documentación a la vez que precisos, se puede encontrar en ellas datos del autor, del libro y propiamente la información que se requiere para enriquecer este proceso.

La técnica del fichaje es valiosa para el estudio, porque permite registrar elementos provenientes de diversas fuentes, recordar y manejar el contenido de obras leídas. Dicho sistema ahorra tiempo y esfuerzo por lo que facilita la elaboración de índices de autores registro del mismo.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

Hace cientos de años, maestros como Confucio, Platón y Aristóteles, retaban a sus alumnos a crecer intelectual y personalmente a través de un diálogo en el cual los enfrentaban de manera activa a sus propias creencias y prejuicios. Con el paso del tiempo, por desgracia, esta actitud hacia que el proceso educativo fuera desapareciendo y, hoy en día, los espacios educativos se reducen a meros lugares donde se privilegia la memorización y la recuperación incesante de datos que no sólo restringen el acceso a nuevos conocimientos, sino que perpetúa en los estudiantes la preferencia hacia las actitudes pasivas o de meros receptores de juicios que no han sido discutidos ni mucho menos refutados. (Cruz, 2020).

En el inicio de la educación los primeros andragogos quiénes fueron Confucio, Platón y Aristóteles, afrontaban distintos retos propios de la época, debido a esto tenían que iniciar con la propuesta de hacer crecer al aprendiz de manera íntegra, intelectual y personal mediante la educación, esto por distintos problemas sociales, produjo que con el tiempo ciertos estudiantes redujeran el proceso de aprendizaje a solo una memorización de conceptos y está no era la finalidad de los expertos que dieron origen a la andragogía.

Un maestro de secundaria alemán llamado Alexander Kapp originó el término andragogía en 1833. Lo utilizó en un libro que escribió sobre las teorías educativas de Platón para describir la necesidad vitalicia de seguir aprendiendo. Kapp sostuvo que los adultos necesitaban continuar aprendiendo a lo largo de sus vidas, y diferenció la andragogía de la pedagogía la práctica de enseñar a estudiantes de distintas formas. Si bien contempló un lugar para la educación formal de los adultos, también creía que la andragogía debería incluir el aprendizaje al reflexionar sobre las propias experiencias de vida, y el entrenamiento vocacional recibido en el trabajo. Sin embargo,

la nueva visión de Kapp sobre la andragogía no se volvió popular debido a que ya existían otras teorías de educación para adultos que estaban ampliamente implementadas. (Andragogía, 2015).

En la fecha de 1833, por medio de un escrito, se relatan las teorías que proponía Platón, esto con el fin de enfatizar la necesidad que tiene el adulto para seguir con el aprendizaje en la vida, relata y diferencia los términos de pedagogía con andragogía, enuncia la manera práctica de enseñar y contempló la forma en que el proceso de enseñanza, debía enfocarse sobre las vivencias, de las personas, por lo tanto, la andragogía se creó como una ciencia que vendría a transformar la vida de las personas diseñada para que adquirieran nuevos conocimientos.

Malcolm Knowles (1913-1997) es considerado como el padre de la educación de adultos. Introdujo la teoría de la Andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender. Consideraba que los adultos necesitan ser participantes activos en su propio aprendizaje. Knowles manifestaba que los adultos aprenden de manera diferente a los niños y que los entrenadores en su rol de facilitadores del aprendizaje deberían usar un proceso diferente para facilitarlos. (Naranjo, 2010).

La andragogía es la destreza de asistir a los adultos, en el proceso de aprender, se considera que forman su propia enseñanza, debido a la acumulación y experiencia de situaciones vividas durante la vida, se hace hincapié en la manera distinta en la que aprende una persona mayor de un niño, por esto debe haber un procedimiento distinto para llevar a cabo la educación de manera efectiva y a la vez que sea significativa en la adultez.

Por lo tanto, la andragogía se considera una ciencia, pues de ella se desprenden varios procesos que se aplican a las metodologías de aprendizaje, aplicadas a los adultos y son considerados relevantes en el desarrollo de los participantes dentro de las organizaciones.

## 4.2 ¿Qué es el Aprendizaje?

“Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación” (Idalberto, 2009a, pág. 366).

El aprendizaje es la capacidad para desarrollar el conocimiento y habilidades en las personas por medio de la aplicación de procesos, formas, herramientas y métodos que están estrechamente relacionados, con la finalidad de equipar a los participantes que reciben el aprendizaje.

“No es posible atribuir la responsabilidad de la educación en una sola dirección. Existe un educando y un educador, es una relación entre dos” (Martha, 2009a, pág. 11).

La responsabilidad de recibir o brindar el proceso de aprendizaje, de ninguna manera se puede referenciar a que sea unilateral, pues en el asunto de enseñanza existen dos entes involucrados, quienes son el aprendiz y el andragogo, para complementar el proceso que se recibe.

“Las empresas del nuevo siglo se convierten en organizaciones de aprendizaje comprometidas con la educación y el desarrollo de los trabajadores” (Idalberto, 2011a, pág. 359).

Las organizaciones que aplican el aprendizaje, se han convertido en las empresas del nuevo siglo, debido a que apuntan a comprometerse con el desarrollo de los trabajadores de la empresa y partir de la educación para realizar ese logro en conjunto, todo esto con la referencia de adquirir conocimiento significativo para equiparar los puestos de trabajo.

### 4.2.1 *Idalberto Chiavenato*

Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Educar (del latín, educare) significa extraer, llevar, arrancar. En otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos;

significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas (Idalberto, 2009b, pág. 366).

Los métodos de desarrollo, sostienen una estrecha relación con el tema de educación, por lo tanto, se puede decir que es el deseo que las personas manifiestan para aprender y desarrollarse en un ámbito nuevo, con el fin de cubrir una insuficiencia de conocimiento existente, esto se logrará a partir de implementar este proceso de aprendizaje.

#### **4.2.2 *Martha Alles***

“Proceso mediante el cual se adquieren (nuevos) conocimientos” (Martha, 2009b, pág. 47).

El aprendizaje es un proceso con el que se intenta alcanzar, retener o adquirir, nuevas habilidades, conocimientos y conductas con la finalidad de aplicarlos según las necesidades de cada individuo, que presentan al momento de iniciar con el proceso de aprendizaje dentro en las organizaciones.

#### **4.2.3 *Gary Dessler***

“Lograr que el aprendizaje sea significativo es más fácil que los aprendices entiendan y recuerden el material que tiene un significado” (Dessler, 2009, pág. 296).

El aprendizaje significativo, tiene como base que el aprendiz recordará, entenderá y aplicará el conocimiento adquirido, según recuerda la forma expuesta, esto da a entender que este proceso tuvo algún momento que representó algo para él, en ese momento el aprendizaje que se obtuvo o se adquirió se ha convertido en algo que logrará replicar en los distintos procesos que tiene a cargo dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, se puede indicar que el aprendizaje significativo, llevará consigo experiencias adquiridas al momento de recibirlo y asimilarlo para luego replicarlo en los distintos procesos.

### **4.3 Sobre el Uso de los Términos en Formación**

#### **4.3.1 Martha Alles**

Las personas, para desempeñar cualquier tipo de posición, gerencial o no, necesitan cubrir una serie de requisitos. Para ello ponen en juego sus capacidades, que pueden ser clasificadas en: Conocimientos, tanto derivados de estudios formales como adquiridos por otra vía. Competencias y valores. Los aspectos personales de cada uno pueden reunirse en un solo concepto, como competencias, o desdoblarse en dos, competencias y valores. (Martha, 2009c, pág. 83).

Al tener en cuenta que, para las distintas posiciones de un puesto dentro de una organización, se debe contar con ciertos requisitos que sean de conocimientos necesarios para desarrollar bien sus actividades, como algunas que se obtuvieron por medio de otra empresa o a mérito propio, además se debe poseer habilidades, competencias y valores que enriquezcan el lugar que será ocupado dentro de la empresa.

##### **4.3.1.1 Definiciones**

**4.3.1.1.1 Capacidades.** “El término incluye conocimientos, competencias y experiencia”. (Martha, 2009d, pág. 83).

Al hablar de capacidades se puede indicar que ninguna persona nace con ellas, sino que conforme va elevándose, obtiene los conocimientos o enseñanzas, por lo tanto, son el cúmulo de prácticas para formar el aprendizaje necesario, para desenvolverse en un empleo o bien en la vida misma, esto dependerá de cada empleado pues será distinto el caso en cada quien.

**4.3.1.1.2 Competencia.** “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Martha, 2009e, pág. 83).

La competencia es algo inherente a la persona, cada quien trae desde pequeño ciertos rasgos para complementar una idea, crear un pensamiento, tomar decisiones o simplemente, resolver de manera oportuna una situación complicada presentada en los distintos puestos de trabajo, dentro de las organizaciones.

**4.3.1.1.3**      *Conocimiento.* “Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”. (Martha, 2009f, pág. 83).

El conocimiento es un grupo de aprendizajes, que se han obtenido durante la vida o bien en un lapso determinado, con tal de enriquecer la enseñanza adquirida para aplicarlo previamente en un puesto de trabajo, esto hará que agregue valor al momento de aplicar a una opción de empleo o bien un ascenso en el momento requerido, o que estén en búsqueda de alguien que contenga las preparaciones académicas requeridas.

**4.3.1.1.4**      *Experiencia.* Esta de algún modo provee tanto conocimientos como competencias, pero debe ser tratada por separado práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad. (Martha, 2009g, pág. 83).

La experiencia muestra en las personas el cúmulo en conjunto entre aprendizajes obtenidos y competencias, debido a vivencias que pueden ser aplicadas al puesto laboral, en el preciso momento que se requiere, esto quiere decir que mientras más práctica tengan las personas en determinada acción, mayor será el rendimiento y eficacia al ejecutarlos.

**4.3.1.1.5**      *Valores.* “Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas”. (Martha, 2009h, pág. 83).

Los valores son algo esencial que formulan las empresas, para que los empleados que forman parte de ella, se identifiquen con ellos y los apliquen en sus actividades laborales, es fundamental que exista esta identificación para lograr cumplir estándares propuestos por las organizaciones.

**4.3.1.1.6      *Capacitación.*** Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. El término capacitación se asocia con cursos, y estos se utilizan, generalmente, para la transmisión de conocimientos. Sin embargo, por extensión, es utilizado –también– para el desarrollo de competencias. (Martha, 2009i, pág. 83).

La capacitación es de las actividades que forman parte de la formación del aprendizaje de los distintos participantes del equipo de trabajo, ésta se lleva a cabo por distintos medios que pueden ser desde cursos hasta seminarios, todos con la finalidad de transmitir nuevos conocimientos y experiencias para apoyar al participante.

**4.3.1.1.7      *Entrenamiento.*** Proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos. El término entrenamiento se asocia con aquella formación que se realiza mientras una persona trabaja en las tareas específicas de su puesto de trabajo. Puede ser aplicado a la transmisión de información y conocimientos, y al desarrollo de competencias a través de la modificación de comportamientos. (Martha, 2009j, pág. 84).

El entrenamiento es un paso que se da conforme se planifica y según la necesidad que hay en el departamento, como su nombre tal lo indica hace referencia a la práctica de alguna actividad meramente repetitiva y que con el paso de esta acción se logra llegar a la eficacia del proceso que se realiza.

**4.3.1.1.8**      *Desarrollo.* “Acción de hacer crecer algo, por ejemplo, una competencia o un conocimiento” (Martha, 2009k, pág. 84).

El desarrollo es la actividad que permite el aumento de las habilidades, destrezas y preparaciones en las personas que por medio de éstos logra alcanzar los objetivos y metas, tanto personales como institucionales, dentro de los departamentos a los que están asignados en las organizaciones, por lo tanto, el desarrollar a los distintos participantes, creará empleados más productivos en los puestos asignados.

**4.3.1.1.9**      *Desarrollo de Personas.* “El término desarrollo se utiliza, especialmente, en relación a competencias; sin embargo, también es aplicable a conocimientos”. (Martha, 2009l, pág. 84).

El desarrollo de personas es una forma de nombrar, regularmente el proceso que se realiza dentro de una institución, en favor que el participante alcance adquirir ciertos conocimientos, que le pueden ser útiles para aplicarlos en el puesto de trabajo y agregarse valor como profesional y de ésta manera desarrollarse dentro de las organizaciones, por lo tanto, el desarrollar a los distintos participantes es cuestión de equiparar para que sean más productivos y esto tendrá positivas repercusiones. Por lo tanto, el desarrollo de personas tendrá un papel a desarrollarse según las necesidades que presente cada departamento dentro de la organización.

**4.3.1.1.10**      *Desarrollo de Competencias.* “Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseada en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante”. (Martha, 2009m, pág. 84).

El desarrollo enfocado en las competencias, indica la necesidad de contar con personal preparado en algunos puntos específicos, esto con la finalidad que pueda desenvolverse de manera óptima en el puesto de trabajo que se le asignó desarrollar, dentro de los distintos departamentos.

**4.3.1.1.11**     *Desarrollo de Conocimientos.* “Acciones tendientes a acrecentar un conocimiento, usualmente a través de su utilización (puesta en práctica)”. (Martha, 2009n, pág. 84).

En el desarrollo de conocimientos, se requiere aumentar el aprendizaje por medio de la aplicación en actividades que así se requiere, esto con la finalidad que exista una relación entre lo adquirido y aplicado propiamente en el puesto de trabajo, dentro de los distintos departamentos de las organizaciones, por lo tanto, el desarrollar los conocimientos en los empleados, brindará grandes beneficios al momento que sean aplicados en los distintos procesos que se tengan a cargo.

**4.3.1.1.12**     *Antes de Iniciar Procesos de Desarrollo.* Siempre es aconsejable contar con mediciones específicas del nivel de desarrollo en el participante. Para que se verifique el desarrollo, tanto de una competencia como de conocimientos, se deben dar las siguientes situaciones: 1. Reconocimiento de la necesidad de desarrollo (por ejemplo, después de una evaluación del desempeño o luego de una evaluación específica de competencias). 2. Informarse en relación con la competencia o el conocimiento a desarrollar. 3. Poner en juego la competencia/conocimiento; es decir, “usarlo”. 4. Observar y reflexionar al respecto. Estos cuatro pasos conforman un círculo virtuoso de crecimiento. (Martha, 2009o, pág. 84).

Existen procesos que deben ser tomados en consideración antes de iniciar con el paso de desarrollo de los equipos de trabajo, pues se puede iniciar a partir de la base o porcentaje que cuentan tanto en preparaciones como en capacidades y verificar las carencias que se presentan en el desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo, por lo tanto, el preparar a los distintos participantes de manera anticipada, dará como resultado el evitar sufrir contratiempos de requerir de mayor tiempo en dar la introducción a la capacitación o curso que se va aplicar a los distintos equipos de trabajo.

### **4.3.2 Definición de Desarrollo y Educación**

**4.3.2.1 Idalberto Chiavenato.** El desarrollo organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo. (Idalberto, 2009c, pág. 415).

El avance empresarial con enfoque en la adquisición del aprendizaje, tiene como función apoyar a los participantes de los distintos departamentos, en crear espacios que estén habilitados para lograr adquirir conocimientos, que requieren para desarrollar las funciones diarias dentro de la organización.

**4.3.2.1.1 El Desarrollo Gerencial.** Es el conjunto organizado de acciones educacionales que tiene por objeto desarrollar las habilidades y las competencias administrativas, como el liderazgo, la motivación, la conducción de equipos y, sobre todo, la administración de los procesos de la administración de personas. Por esto el desarrollo tendrá la finalidad de alcanzar las competencias. (Idalberto, 2009d, pág. 415).

El desarrollo con enfoque gerencial es la unión y el impulso que permiten adquirir nuevos conocimientos para revestir el puesto de trabajo, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos que tienen a cargo, dentro de los distintos departamentos de las organizaciones y desenvolverse de mejor manera.

**4.3.2.1.2 El Desarrollo Personal.** Está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional. (Idalberto, 2009e, pág. 415).

El desarrollo personal permite unir varias acciones requeridas para reforzar el puesto de trabajo en función de habilidades y prácticas realizadas por el participante, con la finalidad de ejercer de mejor manera las actividades asignadas, esto quiere decir que desde la función personal puede agregar valor grupal. Por lo tanto, el proceso de desarrollar al personal a cargo de algún departamento es la actividad que se lleva más allá de asignar el tiempo debido para dicho desarrollo, se empleará un tiempo prudencial para lograr alcanzar realmente lo necesario.

**4.3.2.1.3 La Capacitación.** Compuesta por las experiencias organizadas de aprendizaje que se concentran en el puesto que se ocupa actualmente en la organización. La capacitación debe aumentar la capacidad del trabajador para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales. (Idalberto, 2009f, pág. 415).

La capacitación denota y enlista ciertos puntos específicos, los que se vuelven objetivos que se desean alcanzar, se puede decir que es el tiempo en el que la empresa brinda al empleado la oportunidad, para adquirir nuevos conocimientos y este al final pueda aplicarlos o ejercerlos según la necesidad que requiera cubrir, con la finalidad de que al momento que los alcancé pueda replicarlos en el puesto de trabajo que tiene a cargo, dentro del departamento que este asignado.

**4.3.2.1.4 La Educación.** “Es el conjunto holístico de las experiencias de aprendizaje que preparan a la persona para enfrentar la vida y para adaptarse a los desafíos del mundo actual”. (Idalberto, 2009g, pág. 415).

La educación es la unión de las habilidades, competencias, destrezas, aptitudes y actitudes que las personas pueden haber alcanzado durante el lapso de vida, esto es por mérito propio debido a las metas u objetivos personales, los que pueden ser usados por la organización para agregar valor al puesto de trabajo.

## 4.4 Estilos de Aprendizaje

“Distingue cuatro estilos de aprendizaje, cada uno de los cuales corresponde a un tipo de aprendizaje que es, a la vez, el preferido y el más eficaz para el individuo en cuestión” (Martha, 2009p, pág. 314).

Los estilos de aprendizaje enumerados, hacen mención a cuatro tipos, en donde indica que, para ser aplicados, se debe partir por el que sea eficiente y esto será según el fragmento o grupo de empleados a quienes está dirigido, esto indica que hay que buscar el estilo que mejor se acoplará.

### 4.4.1 *Martha Alles*

**4.4.1.1 Los Divergentes.** “Asocian una percepción concreta de las experiencias y una preferencia por transformarlas mediante la reflexión”. (Martha, 2009q, pág. 314).

En el grupo de divergentes, se agrupa a las personas que asocian la percepción con las prácticas que han adquirido durante la vida, así se pueden convertir las enseñanzas en conocimientos, para que en el momento necesario puedan replicarlos en el puesto de trabajo que se tiene a cargo dentro de las organizaciones.

**4.4.1.2 Los Asimiladores.** “Se ponen en contacto con la realidad de manera abstracta y la tratan mediante la reflexión”. (Martha, 2009r, pág. 314).

En el grupo de los asimiladores, el aprendiz se dice que está en relación con el contexto en el que vive, sea de manera indeterminada o subjetiva, por lo que tratará de adquirir mediante la enseñanza el conocimiento necesario, para que le sea de utilidad al momento de replicarlo en el puesto de trabajo que tiene a cargo en las distintas organizaciones y a la vez representará mayor productividad en el momento que apliqué lo aprendido en este tiempo que se asignó para alcanzar

lograr el objetivo por el que fue propuesto el recibir el curso o capacitación.

**4.4.1.3 Los Convergentes.** “Combinan comprensión abstracta y experimentación activa”. (Martha, 2009s, pág. 314).

El estilo de los convergentes, realiza una combinación entre la razón imprecisa y la práctica, por lo que se comprende que el aprendiz parte del propio conocimiento y lo enriquece con la experiencia que va adquirir conforme avanza en la vida, este estilo aplica en las actividades propias del puesto de trabajo, el cumulo de prácticas que ha manejado para mostrar eficiencia en lo que realiza.

Por lo tanto, se puede decir que los convergentes tendrán la posibilidad de encontrar que varios de los conocimientos que ya poseen complementarán a los que están por obtener por medio de recibir algún curso, capacitación o seminario, con la finalidad de afianzar un nuevo conocimiento. Los convergentes siempre se presentarán en cualquier departamento, por ello hay que tomar a consideración sus habilidades y usarlas en provecho al equipo de trabajo.

**4.4.1.4 Los Acomodadores.** “Caracterizados por el contacto abstracto y la elaboración activa”. (Martha, 2009t, pág. 314).

El estilo de los acomodadores, poseen la característica de ser el aprendizaje inconcreto esto aplicado al proceso de enseñanza, por esto se entiende entonces que el aprendiz tiene cierta base o idea sobre el conocimiento que estará previo a adquirir, pero desconoce varios procesos que son necesarios, para equipar el puesto de trabajo que tiene a cargo, por esto al momento de entender lo que le hace falta obtener, se sentirá comprometido a lograr obtenerlo.

Por lo tanto, los acomodadores comprenden que deben adquirir conocimientos nuevos a partir de practicar lo que han aprendido durante el tiempo que se establece para recibir la

capacitación, seminario o curso, con la finalidad de lograr alcanzar las metas y objetivos propuestos por los distintos puestos de trabajo, que generan productividad dentro de los distintos departamentos quien a la vez se desarrollan dentro de las organizaciones.

#### **4.5 Objetivos del Aprendizaje**

“Otra forma de clasificar el grado de aprendizaje consiste en agrupar los diversos objetivos de aprendizaje en tres categorías, que corresponden a las habilidades y capacidades que estén desarrollándose con la formación” (Simon, Ramón, & Susan, 2003a, pág. 127).

El tema de los objetivos, se clasifican según el nivel de aprendizaje, por lo que hay que tener a consideración que se agrupan en tres categorías que son por la habilidad, por la capacidad y lo que se pretende desarrollar en la formación, que se llevará a cabo durante la adquisición del conocimiento, por lo tanto, los objetivos están desarrollados para lograr ser alcanzados en el tiempo estipulado por el departamento de recursos humanos.

##### **4.5.1 *Simon L Dolan et al.,***

**4.5.1.1 Destrezas Básicas.** “Muchas organizaciones están cada vez más preocupadas por las destrezas básicas, que incluyen las gramaticales, matemáticas, de seguridad, de lectura, de escucha y de escritura”. (Simon, Ramon, & Susan, 2003b, pág. 127).

Las destrezas básicas que debe poseer el aprendiz, en donde se listan puntos básicos a tener en consideración, como lo son los procesos aritméticos, los de rapidez lectora y comprensión en conjunto con la aplicación y buen uso de las normas de la lengua escrita, todo esto como base para que el conocimiento tenga el cimiento fortalecido al momento de elevarse al objetivo siguiente o posterior.

Por lo tanto, la destreza básica, en resumen, se puede decir que son todas esas habilidades

y conocimientos que el participante tendría que poseer desde antes de estar en el puesto de trabajo, dentro de la organización, pues en el efecto contrario de tener el faltante de estos conocimientos, representan el retroceso en las actividades productivas.

**4.5.1.2 Habilidades Interpersonales.** “Incluye la capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo y de negociación. También incluye habilidades relacionadas con cuestiones jurídicas e incluso con habilidades organizativas y de uso de tiempo”. (Simon, Ramon, & Susan, 2003c, pág. 127).

Las habilidades interpersonales, deben incluir las habilidades que cada participante, deberá poseer, por lo que se enumeran estos como la comunicación, el liderazgo y la negociación, además de estos, se consideran que pueden elevar estas destrezas a conocimientos legales, también de índole estructural y programación o ejecución de tiempo con la finalidad de formar en este nivel experiencias para el desarrollo personal e institucional.

Por ello, se considera que los participantes que poseen dichas habilidades las que ya fueron enumeradas anteriormente, serán de gran utilidad en el puesto de trabajo que se esté asignado pues esté desarrollará con el conocimiento que posee un mayor valor al puesto de trabajo dentro del departamento al que está asignado quien a la vez se desarrolla dentro de las distintas organizaciones.

**4.5.1.3 Habilidades Integradoras y Conceptuales** “Normalmente la alta gerencia necesita habilidades para la aplicación estratégica, diseño organizativo y el establecimiento de políticas”. (Simon, Ramon, & Susan, 2003d, pág. 127).

Las habilidades integradoras y conceptuales del aprendizaje se enlistan y se aplican en los niveles como lo es la alta administración, pues se emplearán de manera transcendental para la

solución y diseño de situaciones propias del puesto, esto con la finalidad de cumplir las estrategias establecidas, por parte del departamento al que pertenece y a la vez dentro de las organizaciones.

Por ello se considera que los puestos como los niveles de jefatura o administradores, de los distintos departamentos deberán cumplir con tener este tipo de habilidades para ser implementadas.

#### **4.6 Disciplinas para el Aprendizaje**

“Las organizaciones que aprenden desarrollan una capacidad continua para adaptarse y cambiar. Esto requiere de cinco disciplinas: modelos mentales, dominio personal, sistemas de pensamiento, visión compartida y aprendizaje en equipo” (Idalberto, 2009h, pág. 410).

El proceso del aprendizaje, debe cumplir con ciertas disciplinas para desarrollar de manera adecuada la capacidad del aprendiz en el momento de adaptarse a ciertas situaciones y hasta para realizar cambios, denota que las organizaciones que se basan en el aprendizaje, aplican cinco disciplinas, estas son modelos mentales, dominio personal, sistemas de pensamiento, visión compartida y aprendizaje en equipo y se aplicarán según las necesidades que se presentan.

##### **4.6.1 *Idalberto Chiavenato***

**4.6.1.1 Dominio Personal.** “Es el aumento de la habilidad para el desarrollo individual”. (Idalberto, 2009i, pág. 410).

El tema del dominio personal, forma parte de la primera disciplina para el aprendizaje, en donde se habla del progresivo crecimiento de las habilidades de tipo individual y éstas a su vez desarrollan al equipo de trabajo, dentro los distintos departamentos de las organizaciones con enfoque en el conocimiento.

**4.6.1.2 Modelos Mentales.** “Son los datos internos que sirven de base para acciones y decisiones en el entorno laboral”. (Idalberto, 2009j, pág. 410).

Los modelos mentales, enlistan los distintos formatos que se realizan con la finalidad de sostenerse en estos al momento de tomar decisiones que tengan relación con el ambiente profesional, por lo tanto, se consideran relevantes al momento de elegir al participante adecuado para destinarlo al puesto de trabajo, dentro de las organizaciones.

**4.6.1.3 Visión Compartida.** “Significa crear un compromiso con los objetivos comunes del equipo de trabajo”. (Idalberto, 2009k, pág. 410).

La visión compartida es la tercera disciplina del aprendizaje y está se basa sobre la visión compartida, esté punto es de suma relevancia pues es la responsabilidad que tiene el aprendiz, con los objetivos del equipo, en medida que este sea más estrecho, se cumplirá con mayor eficacia y rapidez.

**4.6.1.4 Aprendizaje en Equipo** “Es la capacidad para desarrollar conocimiento y habilidades colectivas. Son importantes las aptitudes sociales y la habilidad para las relaciones interpersonales”. (Idalberto, 2009l, pág. 410).

El aprendizaje en equipo es la cuarta disciplina del aprendizaje, en esté se resaltaré la relevancia de realizar el proceso de aprendizaje en modalidad de equipo, pues es sustancial el desarrollar las destrezas colectivas, sociales y de tipo de relaciones entre las personas, con la finalidad que se establezcan lazos para toma de decisiones como referente grupal, por lo tanto, al momento de lograr el cumplimiento de esta disciplina, representará mayor productividad.

**4.6.1.5 Pensamiento Sistémico.** “Representa una herramienta mental para afrontar los procesos de cambio; pensar de manera global u holística, es decir, ver la totalidad”. (Idalberto, 2009m, pág. 410).

El pensamiento sistémico es la quinta y última disciplina del aprendizaje y se hace referencia a la destreza intelectual utilizada para afrontar, cambios de manera completa o propia, esto con la finalidad de ver las situaciones como el todo y evitar de manera particular ciertas circunstancias, por lo tanto, se creará que el participante que logra desarrollar esta disciplina será efectivo en los distintos procesos que tendrá a cargo dentro del departamento al que sea asignado.

## **4.7 Condiciones del Aprendizaje**

“El aprendizaje es un proceso complejo sujeto a la influencia de infinidad de condiciones” (Idalberto, 2011b, pág. 317).

Las condiciones de aprendizaje a veces se plantean de manera complicada, debido a la inmensidad de situaciones que se pueden presentar y todas éstas logran influir de manera positiva o negativa en dicho transcurso, del proceso de aprendizaje dentro de las organizaciones con énfasis en el conocimiento, por ello hay que considerar esta condición al momento de aplicarlas.

### **4.7.1 *Idalberto Chiavenato***

**4.7.1.1 El Aprendizaje Obedece a la Ley del Efecto.** La persona tiende a mantener cierta conducta que piensa que le producirá una recompensa o que tendrá algún efecto, y tiende a suspender la que no le genera recompensa alguna. Gracias a la ley del efecto, la persona se inclina a repetir la conducta que produce resultados o efectos positivos y a eliminarla cuando no corresponde a sus expectativas. Si una conducta no es satisfactoria, la persona seguramente la sustituirá por otra. El premio modifica el aprendizaje y lo refuerza de forma positiva. Un premio

inmediato produce un aprendizaje más rápido que uno retrasado. Para aprender a mantener un nuevo comportamiento, la persona necesita percibir un premio inmediato y constante. (Idalberto, 2011c, pág. 317).

El aprendizaje obedece a la Ley de efecto, en esta primera condición del aprendizaje se describe que el aprendiz, comprende que al momento de tener cierta conducta recibirá un resultado bueno o malo, esto conlleva a estar en constante verificación de la recompensa o castigo con la finalidad de cambiarla si le es necesario o conveniente al participante.

Por esto hay que tomar a consideración la base de esta condición pues se puede decir que esta instrucción puede ser modificada o reforzada, en manera que la persona puede retrasar el proceso si es que obtiene el galardón de manera ágil o inmediato, a diferencia de ninguna manera tener conciencia que este debe llevar cierto trabajo para llegar alcanzarlo.

**4.7.1.2 El Aprendizaje Obedece a la Ley del Estímulo.** Los incentivos, estímulos o recompensas son importantes en el aprendizaje. Cuando éstos se repiten, tienden a desarrollar patrones estables de conducta, mientras que los estímulos poco frecuentes o raros tienden a responderse con mayor variación. El premio estimula el aprendizaje. Si el premio es grande, el aprendizaje suele ser más rápido y eficaz. Sin embargo, si el premio es pequeño, éste no consigue atraer ni retener la atención de la persona. Para aprender, la persona debe percibir que la nueva conducta se premiará. Por otra parte, es necesario que lo aprendido se aproveche una y otra vez. (Idalberto, 2011d, pág. 317).

El aprendizaje obedece a la Ley del estímulo esté toma los alicientes o premios como parte principal en el proceso de aprendizaje, pues parte de la recompensa puede estimular la eficacia en el aprendiz, mientras que si se pasa desapercibido los logros por muy pequeños que sean, la persona responderá de manera variable pues hay muy poca motivación para lograr lo que se ha propuesto.

**4.7.1.3 El Aprendizaje Obedece a la Ley de la Intensidad.** La intensidad de los ejercicios y la práctica determina el aprendizaje. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas son intensos, el aprendizaje es más rápido y eficaz. Pero si la intensidad de la práctica es poca o el aprendizaje muy superficial y rápido, la persona no conseguirá retener lo aprendido. (Idalberto, 2011e, pág. 317).

El aprendizaje obedece a la Ley de la intensidad en esta tercera condición del aprendizaje, se hace referencia a la ejercitación, preparaciones y experiencias donde se creó que a mayor intensidad o repetición de una actividad el aprendiz, fijará el conocimiento y lo habrá adquirido, esto para aplicarlo en el momento que le sea necesario, por lo que es vital el hacerlo con regularidad.

Sin embargo, a menor intensidad se conseguirán menores resultados por ende el conocimiento adquirido será superfluo y de poca retentiva, al no lograr alcanzar el propósito para aplicarse en determinado momento que se requiera.

**4.7.1.4 El Aprendizaje Obedece a la Ley de la Frecuencia.** La frecuencia de las prácticas y los ejercicios tiende a reforzar el aprendizaje. La persona tiene que mantener la nueva conducta con el ejercicio frecuente como refuerzo. Si se aprendió algo y nunca más se ejercitó o recordó, de nuevo vendrá el olvido. Para que haya retención es necesario que las prácticas y los ejercicios sean frecuentes. (Idalberto, 2011f, pág. 317).

El aprendizaje obedece a la Ley de la frecuencia esta es la cuarta condición y se entiende que el ser frecuente tiende a fortalecer el aprendizaje, por esto el aprendiz debe mantener el mismo nivel habitual en las actividades que ejecuta para que cumpla con la retención del conocimiento, por lo tanto, esto deja la primicia que es lo que se asimiló, pero se evitó aplicar se olvidará, por esto es vital que los participantes estén en práctica de lo que se aprendió en manera constante.

**4.7.1.5 El Aprendizaje Obedece a la Ley de lo Reciente.** El tiempo que transcurre entre el aprendizaje y el desempeño es muy importante. Si las prácticas y los ejercicios no son frecuentes, el aprendizaje cede su lugar al olvido. Para aprender y mantener la nueva conducta, la persona la debe ejercitar con frecuencia y constancia para que lo aprendido sea reciente en relación con el desempeño efectivo. (Idalberto, 2011g, pág. 317).

El aprendizaje obedece a la Ley de lo reciente, está es la quinta condición y en está es relevante el lapso del tiempo entre la enseñanza y el cometido del aprendizaje, entonces hay que evitar el restarle prioridad, al momento de la ejercitación pues si se hace se produce olvido, por lo tanto, se resalta que para mantener la nueva conducta debe imperar la repetición y la constancia, pues ambos factores tienen relación para que exista el conocimiento eficaz.

**4.7.1.6 El Aprendizaje Obedece a la Ley de la Descongelación.** “Aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre existe cierta dificultad para desaprender u olvidar patrones antiguos de conducta que deben sustituirse y que entran en conflicto con los patrones nuevos”. (Idalberto, 2011h, pág. 317).

El aprendizaje obedece a la Ley de la descongelación, está es la sexta condición del aprendizaje, por lo que es oportuno mencionar el principio y este es educarse en algo reciente que es sinónimo de dejar de lado algo pasado, esto da a entender que se debe desaprender para dar paso o sustituir modelos de conducta.

**4.7.1.7 El Aprendizaje Obedece a la Ley de la Complejidad Creciente.** El esfuerzo exigido para producir la respuesta afecta el aprendizaje. Algunas respuestas son más difíciles y complejas que otras. Si una persona debe aprender tareas complejas, el proceso de aprendizaje

debe comenzar por los aspectos más simples, inmediatos y concretos, que deben avanzar poco a poco hacia los aspectos más complejos, mediatos y abstractos. (Idalberto, 2011i, pág. 317).

El aprendizaje obedece a la Ley de la complejidad creciente, esté es el séptimo condicionante del aprendizaje y esté resalta el esfuerzo que realiza el aprendiz, en el momento que inicia con el aprendizaje de alguna tarea o actividad, por lo que se sugiere que se inicie con aprender algo sencillo y se suba el conocimiento hasta llegar al nivel concreto requerido para que en el momento sea aplicado de manera efectiva en los distintos puestos de trabajo, de los departamentos dentro de las organizaciones que dan énfasis al conocimiento.

## **4.8 Selección del Programa**

### **4.8.1 *Simon L. Dolan***

“Programa necesario consiste en decidir cuál es el programa más adecuado para enseñar las habilidades objetivo en el grado requerido, por esto es importante la correcta selección del programa” (Simon, Ramón, & Susan, 2003e, pág. 129).

Al seleccionar el programa, debe desprenderse de las necesidades para elegir el más conveniente, esto con la finalidad de brindar la enseñanza según el nivel al que se desea ser aplicado dentro de los distintos puestos de trabajo de las distintas organizaciones, con la finalidad de crear en éstas mayor eficacia y productividad por parte de los participantes. Por ello será de relevancia seleccionar el programa que mejor corresponda al equipo de trabajo que se maneja dentro de la organización.

**4.8.1.1 Habilidades Necesarias.** “Está determinada por el análisis de necesidades, por ejemplo, si existen deficiencias de rendimiento entre los empleados de supervisión y los de base,

gran parte del fin de la formación será mejorar las destrezas técnicas”. (Simon, Ramon, & Susan, 2003f, pág. 129).

Las habilidades necesarias van implícitas en la selección del programa, pues se debe tomar en consideración las destrezas precisas que poseen las personas, para partir de allí en la elaboración del estudio de éstas ya preexistentes, esto con la finalidad de encontrarlas en los distintos puestos de trabajo y a la vez formular experiencias para enriquecer a dichos empleados.

Por esto se debe identificar en cada empleado las habilidades que requiere para desarrollar de manera correcta las actividades que tiene a cargo en el puesto de trabajo que realiza dentro de la organización.

**4.8.1.2 Grado Requerido.** “Para utilizar estas concordancias en beneficio del individuo y de la organización, todavía resulta necesario saber el nivel adecuado de formación en habilidades”. (Simon, Ramon, & Susan, 2003g, pág. 129).

El grado requerido es el segundo punto, en la selección del programa y éste requiere de cierto grado de aprendizaje, pues esto favorecerá al aprendiz y a la organización, debido a que, si se cumplen las habilidades requeridas, representará mayor eficacia en los resultados del puesto de trabajo que se aplicará.

**4.8.1.3 Programa Necesario.** “El último paso consiste en decidir cuál es el programa más adecuado para enseñar las habilidades objetivo en el grado requerido”. (Simon, Ramon, & Susan, 2003h, pág. 129).

El programa necesario es el último punto a tomar en cuenta para la selección del programa, debe consistir en enlistar las habilidades adecuadas y acordé a los fines del aprendizaje, esto llevará al aprendiz al nivel requerido para ejecutar de manera efectiva los procesos que tenga a cargo.

## 4.9 Tipos de Formación

### 4.9.1 Luis Gómez; David Balkin y Robert Cardy

“Nos centramos ahora en los tipos de formación que generalmente utilizan las organizaciones hoy en día: habilidades, reciclaje, multifuncional o transversal, trabajo en equipo, creatividad, alfabetización, diversidad, resolución de crisis y servicio al cliente” (Luis & David, 2007a, pág. 313).

Los tipos de formación que se encuentran en la mayoría de organizaciones son los mismos, pero pueden darse mayor realce, algunos más que a otros por el simple hecho de conocer a la comunidad organizacional a la que pertenecen y saber el que mejor resultados ha dado durante el lapso de tiempo que han sido aplicado.

**4.9.1.1 Formación en Habilidades.** La formación en habilidades es, probablemente, la más común en las organizaciones. El proceso es bastante sencillo: tras una valoración en profundidad se identifica la necesidad o el déficit de formación. Se crean objetivos de formación específicos y se desarrolla el contenido de la formación para alcanzar esos objetivos. (Luis & David, 2007b, pág. 313).

La formación en habilidades es la mayormente utilizada en las distintas organizaciones debido a que el proceso a seguir es más fácil que de los demás tipos de formación, pues corresponde en realizar algún listado asignándole cierta nota para verificar e identificar las necesidades posibles a emerger.

**4.9.1.2 Reciclaje.** Un subconjunto de la formación en habilidades, el reciclaje, se centra en dar a los empleados las habilidades que necesitan tener para mantenerse a la altura de los nuevos requisitos de sus trabajos. Por ejemplo, por muy profesionales que sean los trabajadores en una

habilidad tradicional como la costura, necesitarán volver a formarse cuando la empresa invierta en equipos de costura informatizados. (Luis & David, 2007c, pág. 313).

El reciclaje es el tipo de formación que como su nombre lo indica utiliza o reutiliza nuevamente a los mismos empleados, esto por cuestiones de automatizar algún proceso, entonces se le enseña al empleado la nueva forma de trabajo y dirige así sus actividades con la finalidad que alcance a comprender los nuevos pasos a seguir para ser efectivo en el puesto de trabajo.

**4.9.1.3 Formación Multifuncional o Transversal.** Tradicionalmente, las organizaciones han desarrollado funciones laborales especializadas y detalladas descripciones de los puestos de trabajo. Sin embargo, las organizaciones de hoy en día están poniendo el énfasis en la versatilidad en lugar de en la especialización. (Luis & David, 2007d, pág. 313).

La formación multifuncional hace referencia que al verificar el perfil del puesto en el que se va a ubicar a algún candidato, este de ninguna manera tenga solo ciertos conocimientos básicos para ejercer dicho lugar, sino que más bien las competencias y habilidades que posee sean aún mayores, debido a que esto representará mayor productividad en el puesto de trabajo, dentro de las organizaciones.

**4.9.1.4 Formación para el Trabajo en Equipo.** En las mejores plantas de producción, aproximadamente el 70 por ciento de los trabajadores forman parte de equipos auto gestionados. La estructura en equipo ofrece ventajas en términos de rendimiento, pero las cuestiones relativas a los equipos, desde los conflictos a los problemas de comunicación, pueden llevar a que no cumplan con su potencial de rendimiento. (Luis & David, 2007e, pág. 313).

La formación para el trabajo en equipo es relevante, al momento que de este tipo dependen muchos resultados de efectividad y producción dentro del departamento, por lo tanto, es relevante

el uso y manejo de comunicación asertiva, para evitar por malos entendidos afectar a todo el equipo de trabajo y, por ende, se verá la falta de eficacia en el propio puesto, así como también en muchos niveles más que están enlazados con este departamento.

**4.9.1.5 Formación en Creatividad.** La formación en creatividad se basa en el supuesto de que la creatividad se puede aprender. Existen distintos enfoques de enseñanza de la creatividad, que suponen un intento de ayudar a las personas a resolver los problemas de formas nuevas. Un enfoque común es el uso de la tormenta de ideas, en la que se da a los participantes la oportunidad de generar todas las ideas que se les ocurran, sin temor a ser juzgados. Sólo cuando se han propuesto ideas suficientes, se someten individualmente a un juicio racional en términos de costes y factibilidad. (Luis & David, 2007f, pág. 313).

La formación en creatividad es el tipo de formación que tiene como enfoque la creatividad, está con la mira en que los empleados que manifiestan rasgos de ésta, pueden enseñar, influenciar o modificar los conocimientos a otros compañeros, por medio del enfoque de creatividad e ideas.

## **4.10 Los Responsables de las Actividades Formativas**

### **4.10.1 Martha Alles**

“Sobre el particular me parece importante destacar los diferentes posibles responsables o personas que pueden impartir una actividad formativa y son” (Martha, 2009u, pág. 16).

Los responsables de las actividades formativas son los distintos encargados, quienes tienen el deber de impartir el proceso de enseñanza a cargo de cierto grupo, estos se clasifican por niveles de conocimiento, a partir de los que estarán a cargo de brindar cursos o capacitaciones a niveles operativos hasta niveles gerenciales que así lo requieran.

**4.10.1.1 Experto Reconocido.** Persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, y posee experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta. Es considerado un referente en la materia debido a sus publicaciones, investigaciones, trayectoria profesional o por sus aportes originales a la especialidad. (Martha, 2009v, pág. 16).

El experto reconocido esta entre la lista de los encargados a impartir el proceso de formación, este educador demuestra propiedad en los temas a impartir, pues denota que posee preparación y destreza para manejar los contenidos a cargo, es considerado como el maestro de la materia.

**4.10.1.2 Experto.** “Se trata de aquella persona que domina un tema en toda su gama y profundidad, tiene la experiencia junto con el conocimiento teórico que lo sustenta”. (Martha, 2009w, pág. 16).

El experto es el segundo profesional que está a cargo de impartir la formación del aprendizaje, este educador tiene amplio intelecto, en alguna rama específica y lo demuestra con destreza al momento de impartir la enseñanza que brinda al grupo, que tiene asignado para formar en éstos determinado conocimiento, habilidad o destreza que se le ha solicitado enseñar a los participantes de algún puesto de trabajo.

**4.10.1.3 Instructor.** Al igual que el “experto”, es un conocedor del tema, pero sin llegar a su nivel. Imparte una actividad en base a un diseño propio o adaptado; por ejemplo, puede impartir una actividad sobre una metodología que no ha diseñado personalmente o sobre un libro escrito por otro. (Martha, 2009x, pág. 16).

El instructor es el tercero a cargo de impartir la formación del aprendizaje pues el posee el nivel académico que es inferior al experto, pero puede guiar por medio de técnicas y formas

diseñadas, en base al escrito que se le ha provisto con la finalidad de que imparta el conocimiento requerido, a los distintos equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

**4.10.1.4 Facilitador.** Se trata de una persona con nivel y experiencia cuyo rol es conducir una reunión de trabajo donde los participantes deben producir determinado resultado. Ejemplos: un plan estratégico, la misión y visión de la organización o su modelo de valores y/o competencias. (Martha, 2009y, pág. 16).

El facilitador es el cuarto profesional a cargo de impartir la formación del aprendizaje es el que dará cumplimiento al cometido que es ser guía en la reunión de equipo, donde la finalidad es que las personas que participan puedan obtener el efecto deseado por la organización, por lo tanto, éste dirige el conocimiento a los niveles bajos de las organizaciones y se hace referencia a los puestos operativos o manuales como se podría indicar a los de mano obra directa.

El facilitador tendrá la facilidad y habilidad de usar en la gran mayoría las distintas herramientas o maquinaria que son de uso diario para éste equipo de trabajo a quién está predestinado formar y equiparar de los conocimientos requeridos.

## **4.11 Principios de Aprendizaje**

### ***4.11.1 William B. Werther y Keith Davis***

“Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso” (Werther & Davis, 2008a, pág. 261).

El realce que poseen los principios del aprendizaje, en cuestiones de agilizar el transcurso de la enseñanza, se mide también por elementos propios de cada persona, estos pueden interferir en este proceso y pueden llegar a incumplirse por cuestiones individuales más que organizacionales.

**4.11.1.1 Participación.** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación directa, aprendemos de manera más rápida y podemos recordarlo durante más tiempo. (Werther & Davis, 2008b, pág. 261).

La participación es el primer principio de aprendizaje y se da la premisa que el aprendiz participa activamente, en este proceso de enseñanza, pues tendrá secuelas perpetuas, debido a que mientras más se evocan recuerdos de conocimientos, estos se retienen para dar paso a no ser olvidados, sino más bien aplicados en el momento que se requieren.

**4.11.1.2 Repetición.** “Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen”. (Werther & Davis, 2008c, pág. 261).

La repetición es el segundo principio de aprendizaje y está indica que esta es la manera menos atractiva de llevar a cabo este proceso, pero es considerada como relevante, pues se debe a la capacidad memorística de retener el conocimiento, para ser utilizado en el momento preciso que se va aplicar.

**4.11.1.3 Relevancia.** “Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos”. (Werther & Davis, 2008d, pág. 261).

La relevancia es el tercer principio de aprendizaje y está indica la trascendencia que el aprendiz debe comprender que tiene al realizar las actividades que tiene asignadas, o bien algún

proceso que debe ejecutar en su puesto de trabajo, de manera en la que al sentirse comprometido realizará de manera efectiva el proceso que tiene a cargo.

**4.11.1.4 Transferencia.** “A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva”. (Werther & Davis, 2008e, pág. 261).

La transferencia es el cuarto principio del aprendizaje y este se refiere a la necesidad de revestir el puesto con la información de los procesos propios, del puesto de trabajo, esto con la finalidad de llegar con rapidez a dominar el área a cargo y así se vea reflejado en la eficacia de la entrega de actividades que forman procesos dentro de la organización.

**4.11.1.5 Realimentación.** La realimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con realimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que logren alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés. (Werther & Davis, 2008f, pág. 261).

La retroalimentación es el quinto principio y éste hace referencia sobre el informar al aprendiz sobre su avance, esto tiene la prioridad elemental, pues si se incentiva de manera correcta, se pueden evidenciar cambios de modelos conductuales, de manera que se evalúa y notifica así el progreso, según la enseñanza recibida.

## **4.12 Metodologías**

### **4.12.1 Martha Alles**

Una breve introducción a los distintos métodos para la formación de personas “fuera del

trabajo”, donde la palabra “fuera” significa que una persona puede estar asistiendo a una actividad formativa en horario laboral, aún en el mismo edificio donde realiza sus tareas cotidianas, pero en el momento en que participa de la actividad formativa no está en su puesto de trabajo. Las que se denominan “dentro del trabajo” son aquellas actividades donde el aprendizaje se realiza al mismo tiempo que la persona lleva adelante las tareas correspondientes a su puesto de trabajo (Martha, 2009z, pág. 39).

Las distintas metodologías para el aprendizaje organizacional, que se describen en el proceso de formación, están planificadas por la organización y también se basa en parte del nivel en el que se ubica el aprendiz, pues este puede ser operativo, técnico, administrativo o gerencial, se hace el recuento de estos niveles debido a que van enlazados.

Cabe resaltar que los métodos o herramientas a utilizar se aplicarán tanto dentro de la empresa, como fuera de ella y estas serán programadas por la compañía según las necesidades que se presenten y el valor o costo de las mismas.

#### ***4.12.2 Simon L. Dolan***

Existen a disposición de las organizaciones multitud de programas, métodos y medios de formación. Además, es preciso decidir dónde tendrá lugar la formación. Un método común de clasificar los programas de formación es en función del lugar: en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo. La decisión estará limitada por el tipo de aprendizaje que deba darse (básico, técnico, interpersonal o conceptual), así como por consideraciones sobre su coste y el tiempo que requiera (Simon, Ramón, & Susan, 2003i, pág. 131).

Las metodologías de aprendizaje para adultos, que existen son variedades de técnicas y modelos a seguir para cumplir el propósito de la enseñanza, que se desea aplicar al grupo en específico, por lo que clasifican, la formación por lugar a recibirlo y este puede ser de manera

interna dentro de la organización o externa, esto va de la mano del tipo de educación que se brindará y al equipo determinado al que está dirigido.

#### **4.12.3 *Idalberto Chiavenato***

Métodos para el desarrollo de personas existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa) (Idalberto, 2009n, pág. 416).

Los distintos modelos, herramientas o técnicas que existen están en función de desarrollar a las personas de la organización, esto promueve el conocimiento tanto dentro como fuera de la empresa y están dirigidos a implementar en el aprendiz todos los requerimientos, sean operativos, técnicos o gerenciales, por esto se comenta que la finalidad de estos instrumentos es alcanzar a desarrollar nuevas destrezas en los distintos puestos de trabajo.

Por ello, los distintos métodos que se relacionarán deberán ser evaluados según las necesidades de cada equipo de trabajo dentro del departamento de las organizaciones que requieren aplicarlo.

**4.12.3.1**      ***R. Wayne Mondy, y Robert M. Noe*** “A continuación, analizaremos estos métodos” (Mondy & Noe, 2005a, pág. 210).

Al estudiar y conocer los distintos métodos, se identifica al que mejor satisface las necesidades previstas y en base a esto se escoge, para aplicarlo según las características y tiempos en los que se requiere emplear en cierto grupo de la organización, por lo que es vital tomarlo a consideración al momento de planificar la actividad de aprendizaje como tal.

**4.12.3.2 Programas para el Aula.** “Los programas para el aula siguen siendo eficaces para muchos tipos de capacitación de empleados y pueden incorporar algunos de los otros métodos analizados en esta sección”. (Mondy & Noe, 2005b, pág. 210).

Los programas utilizados en el aula son funcionales para lo que han sido diseñados, y es para impartir al grupo de empleados determinados conocimientos necesarios para que sean adquiridos según el puesto de trabajo dentro de las organizaciones, este tiempo programado será de gran valor para el participante como para el departamento en el que está cargado.

**4.12.3.3 Mentoring y Coaching.** “Como los propósitos del mentoring y el coaching son similares en sus conceptos y los términos se usan con frecuencia en forma indistinta en la literatura, los analizaremos en conjunto”. (Mondy & Noe, 2005c, pág. 210).

El mentoring y coaching para este método se tiene la finalidad de incluir o usar ambos términos de la misma manera, para lo que se indicará que estos describen la relación de la persona más experimentada en un puesto de apoyo a otra con menos habilidades, o capacidades dentro de un puesto de trabajo.

Por lo tanto, se podría decir que este método será funcional para los puestos que se acaban de integrar a la posición y desconocen algunos pasos a seguir en los distintos procesos de trabajo.

**4.12.3.4 Prevalencia del Mentoring y Coaching.** “La relación del mentoring y coaching puede ser formal o desarrollarse de manera informal”. (Mondy & Noe, 2005d, pág. 210).

La prevalencia del mentoring y coaching es el método que ocupa ser el tercero y este indica que de manera permanente puede ser aplicado en modalidad explícita o bien implícito acorde a la situación que se aplique o amerite dentro de la organización, esto con la finalidad de mantener la estrecha relación.

**4.12.3.5 Funciones Específicas.** En función de su relación organizacional, los mentores pueden desempeñar diversas funciones: proporcionan coaching, verifican los progresos, proporcionan tareas desafiantes, protegen a los empleados de fuerzas adversas y estimulan la visibilidad positiva. También ofrecen apoyo personal, amistad, aceptación, consejos y modelos de conducta. (Mondy & Noe, 2005e, pág. 210).

Algunas funciones específicas de los mentoring o coaching pueden variar según el área o actividades que realizan dentro de la organización, por lo que las funciones de ninguna manera se limitan sino son extensas. Por lo tanto, se puede concluir que estos roles dentro de la empresa muestran cierta simpatía a los empleados con la finalidad de mejorar algunas conductas.

**4.12.3.6 Problemas Potenciales.** “Aunque el mentoring tiene muchas ventajas evidentes, hay dos motivos por los que el proceso no es prueba de errores”. (Mondy & Noe, 2005f, pág. 210).

Los problemas potenciales son el quinto método y éste explica de la siguiente manera, que a pesar que el mentoring sea aplicado con éxito en la modalidad de aprendizaje, presenta ciertos problemas que demuestran que ninguna herramienta es infalible a los fallos o errores, al ser aplicada.

**4.12.3.7 Estudio de caso.** “Con frecuencia, el método de estudio de caso se da en el aula con un instructor que sirve de asesor”. (Mondy & Noe, 2005g, pág. 211).

El método de estudio de caso, se usa de manera continua en el salón debido a que este contempla el panorama expuesto al aprendiz, donde lo hace reflexionar sobre las decisiones a tomar en caso este en dada situación, esta actividad es realizada por el guía que está a cargo del proceso de formación.

**4.12.3.8 Videos.** Se ha utilizado para capacitar a supervisores en tareas como realización de revisiones de la evaluación del desempeño, corrección del desempeño inaceptable, delegación de funciones, mejora de hábitos de seguridad, manejo de quejas por discriminación, vencimiento de la resistencia al cambio, orientación a los nuevos empleados y mediación entre individuos. (Mondy & Noe, 2005h, pág. 211).

El método de videos sirve en su gran mayoría para brindar capacitación, adiestramiento o formación a los niveles de supervisión, pues por los distintos procesos que llevan a cabo les es de gran utilidad esta herramienta visual, que equipará a estos puestos de trabajo, para enfrentarse a las distintas situaciones que se le presenten para resolver.

**4.12.3.9 Representación de Funciones.** “En la representación de funciones los participantes deben responder a problemas específicos que pueden encontrar en sus empleos. Más que escuchar a un instructor hablar sobre cómo resolver un problema o analizarlo, los participantes aprenden en la práctica.”. (Mondy & Noe, 2005i, pág. 211).

El método de representación de funciones es una manera práctica de socializar las situaciones que se viven en el día a día por los empleados en los distintos puestos de trabajo, por lo tanto, al momento de que el colaborador se enrola en alguna función, puede comprender más allá de lo que comúnmente conoce para involucrarse realmente en las distintas situaciones que se pueden dar al momento de estar allí, por lo que adquiere mayor perspectiva, ante varias situaciones.

**4.12.3.10 Capacitación de Aprendices.** “La capacitación de aprendices combina la instrucción en el aula con la capacitación en el trabajo. Dicho tipo de capacitación es común en

oficios, como los de plomeros, peluqueros, carpinteros, maquinistas e impresores”. (Mondy & Noe, 2005j, pág. 211).

El método de capacitación de aprendices, plantea el enfoque al nivel operativo para desempeñar funciones u oficios dentro de la organización, por lo que la enseñanza recibida puede que sea corta y precisa para sólo ser reproducida en determinado lugar, en el puesto de trabajo que se tiene a cargo dentro de la organización.

**4.12.3.11 Capacitación de Vestíbulo.** “La capacitación de vestíbulo se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo”. (Mondy & Noe, 2005k, pág. 211).

La metodología de capacitación de vestíbulo, demuestra el uso o enseñanza del aprendizaje en áreas específicas de los puestos de trabajo, pues utiliza herramientas que comúnmente se utilizarían para desarrollar alguna actividad diaria y por medio de esto equipará a los participantes para desarrollarse mejor en el puesto de trabajo.

**4.12.3.12 Las Simulaciones.** “Son enfoques de capacitación que utilizan instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo. Los instrumentos varían desde simples modelos en papel de equipos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de ambientes totales”. (Mondy & Noe, 2005l, pág. 211).

Las simulaciones van dirigidas a la formación de actividades asignadas para algún lugar determinado de trabajo, estas pueden ser desde sencillas hasta complejas, según el nivel de dificultad que tiene el puesto a desarrollarse.

Los instrumentos utilizados en las simulaciones, deberán ser propios del área de trabajo que se desea desarrollar, pues de esta manera habrá mayor relevancia al momento de aplicarlos.

**4.12.3.13 Juegos de Negocios.** “Los juegos de negocios son simulaciones, computarizadas o no computarizadas, que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particular que los participantes pueden manipular”. (Mondy & Noe, 2005m, pág. 212).

La metodología que aplica el juego de negocios, se enfoca en realizar demostraciones en las que se pueden dar a conocer a los participantes, que reciben la información, los problemas que pueden estar relacionados en los distintos puestos de trabajo, los que se darán a conocer durante esta actividad a los distintos participantes.

**4.12.3.14 Caja de Trabajo.** La caja de trabajo es una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios o mensajes de correo electrónico, como memoranda, informes y mensajes telefónicos, que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente. (Mondy & Noe, 2005n, pág. 212).

La caja de trabajo, es el método que coloca al participante en la posición en la que debe fijar los propósitos que debe alcanzar, por medio de los distintos procesos que deba realizar, como documentación y aplicación de redacción que pueden ser de manejo propio de algún puesto alto de gerencia.

**4.12.3.15 Aprendizaje a Distancia y Videoconferencia.** “Por varios años, muchas empresas estadounidenses han usado las videoconferencias y las clases vía satélite para la capacitación. Este enfoque hacia la capacitación es interactivo, y ofrece la flexibilidad y la espontaneidad de un salón de clases tradicional”. (Mondy & Noe, 2005o, pág. 212).

El aprendizaje a distancia ha sido de uso y utilidad en distintos países pues este permite recibir la capacitación o formación, por algún medio bastante ágil y rápido como lo es la

conferencia virtual, en donde solo con conectarse al link asignado, puede transportarse a otro lugar y recibir la información.

**4.12.3.16 Capacitación por Computadora.** La capacitación por computadora aprovecha la velocidad, la memoria y las capacidades de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción. La capacitación por computadora ofrece varias ventajas sobre la capacitación tradicional dirigida por un instructor. Un beneficio básico es que es individualizada y se adapta al ritmo de la persona. El concepto se puede repetir tantas veces como se requiera. (Mondy & Noe, 2005p, pág. 212).

El uso de la computadora hoy en día ha permitido transportarse de manera instantánea a otro lugar, con la gran ventaja de reducir costos que se invierten en la formación de los participantes, esto indica que puede tomar dicha capacitación hasta desde casa, en donde utiliza los recursos propios y de ninguna manera representan inversión para la empresa.

La capacitación por computadora podrá hacerse uso desde cualquier lugar remoto, lo que se debe tener en cuenta es el compromiso de estar en el horario y días asignados por el capacitador y así obtener buenos resultados de dicha actividad.

**4.12.3.17 Realidad virtual.** “La realidad virtual es un enfoque único por computadora que permite a los aprendices ver objetos desde una perspectiva que dé otro modo sería poco práctica o imposible”. (Mondy & Noe, 2005q, pág. 212).

La realidad virtual tiende a demostrar que se pueden simular los procesos presentándose de manera real para el participante y representa a su vez mayor cercanía a los procesos a realizar por el puesto a cargo, por lo que es una herramienta útil como inducción y demostración para el participante.

Por ello, la realidad virtual puede ser el método con mayor protagonismo en la organización.

## **4.13 Lugar de la Formación**

### ***4.13.1 Simon L. Dolan***

Un último tema a tener en cuenta al instaurar un programa de formación es el lugar donde se va a desarrollar. Esta decisión puede estar limitada por el tipo de aprendizaje que se requiera, el grado deseado, así como por consideraciones relativas al coste y al tiempo. No obstante, existen dos opciones básicas: en el lugar de trabajo y fuera del trabajo (Simon, Ramón, & Susan, 2003j, pág. 127).

La elección del programa a utilizar para llevar a cabo la formación, depende del tipo de aprendizaje que se brinda, esto conlleva a que se debe evaluar el nivel del puesto de los participantes, a la vez que el lugar físico donde se llevaría la formación, este puede ser dentro de la empresa o también se puede llevar a cabo según se coordine fuera de la empresa.

### ***4.13.2 Martha Alles***

Una breve introducción a los distintos métodos para la formación de personas “fuera del trabajo”, donde la palabra “fuera” significa que una persona puede estar asistiendo a una actividad formativa en horario laboral, aun en el mismo edificio donde realiza sus tareas cotidianas, pero en el momento en que participa de la actividad formativa no está en su puesto de trabajo. Las que se denominan “dentro del trabajo” son aquellas actividades donde el aprendizaje se realiza al mismo tiempo que la persona lleva adelante las tareas correspondientes a su puesto de trabajo (Martha, 2009a, pág. 31).

Los métodos de formación deben ir de la mano del lugar donde estarán asignados a realizarse, esto puede coordinarse para que sea dentro de la empresa en horario laboral donde se destina este tiempo exclusivamente para recibir la información necesaria para reforzar algún

proceso, puede darse también la formación fuera del trabajo, donde se asigne el lugar y horario en específico para que los participantes, lleguen y reciban la formación por parte del experto.

**4.13.2.1 Métodos para el Desarrollo dentro de la Empresa.** Hace referencia al conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de personas mientras estas continúan desempeñando su rol, a través de un consejo directo y oportuno dado por el jefe directo o bien cuando el colaborador ejecuta o lleva a la práctica consejos e ideas sugeridas o como consecuencia de la acción de un mentor o entrenador (Martha, 2009b, pág. 32).

Los métodos que sirven para desarrollar los conocimientos necesarios en los participantes con enfoque dentro del lugar de trabajo, deben de tomar a consideración algunos puntos como lo son el nivel del puesto al que van dirigido, la solicitud del jefe a cargo de algún departamento en particular, sobre el conocimiento o ejercitación que se necesita llevar a cabo para su ejecución.

**4.13.2.1.1 Mentoring y Entrenamiento Experto.** “A estos programas los denominamos Jefe entrenador. Este tipo de prácticas organizacionales tiene un paralelo en la formación dada por un maestro a su pupilo, por ejemplo, en artes y oficios desde la antigüedad hasta nuestros días”. (Martha, 2009c, pág. 32).

La metodología del mentoring tiene relación con la práctica guiada, esto con la finalidad que el participante que recibe el conocimiento, lo ejecutó al mismo tiempo que le es demostrado como realizarlo, esta guía ha sido aplicada desde la época pasada hasta el día de hoy, esto para equiparar al personal que así lo requiere.

**4.13.2.2 Métodos para el Desarrollo Fuera de la Empresa.** Como se expresó en párrafos previos, los denominados métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo, hacen referencia a las actividades orientadas tanto a la transmisión de conocimientos como al desarrollo de competencias, que son planeadas por la organización y que pueden realizarse tanto dentro de

su ámbito como fuera de él (considerando la ubicación geográfica), a la vez que pueden llevarse a cabo en el horario laboral de cada persona, o en cualquier otro (Martha, 2009d, págs. 35).

Los métodos que se utilizan fuera de la empresa como su nombre lo indica hacen mención de que se han coordinado para llevarse a cabo fuera de la organización, esto con la finalidad que la planificación del desarrollo del conocimiento que se tiene propuesta, se logró alcanzar por medio de agentes externos a cargo.

**4.13.2.2.1 Cursos Formales de Capacitación.** Entre estos se pueden mencionar desde cursos de capacitación empresarial, tanto internos como brindados por instituciones externas a ella, hasta carreras de grado y posgrado. Estas, a su vez, pueden ser las que dicta una alta casa de estudios o bien ser diseñadas a medida de una organización en particular. (Martha, 2009e, pág. 35).

Los cursos formales son diseñados por empresas de fuera o ajenas a la propia organización, quien presenta el modelo a seguir y que puede ser aplicado según las necesidades que requieran los participantes, que se incluyan en dicho programa, estos pueden ir desde conocimientos muy sencillos hasta más complejos, si estos tienen cierta complejidad pueden denotarse con algún título académico que reconoce el logro alcanzado.

**4.13.2.2.2 Lecturas Guiadas.** “Se relacionan con el autodesarrollo. Las lecturas sugeridas por mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias”. (Martha, 2009f, pág. 35).

Los programas de lecturas dirigidas, tienen cierto enfoque para los participantes en donde se les manifiesta, que se requiere que adquiera el conocimiento necesario a través de ellas, por lo que se podría decir que está será alguna actividad auto dirigida, por el motivo de que es necesario

que el participante tenga el deseo de cumplir las lecturas requeridas, pues con esto logrará ejecutar ciertos pasos que se le han indicado llevar a cabo en el puesto de trabajo.

**4.13.2.2.3**     **Capacitación on line o Instrucción Guiada a través del Ordenador.** Se trata de actividades formativas que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador), y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir la formación de personas sin requerir su desplazamiento físico y donde estas pueden elegir el horario en que se capacitarán, ya que pueden hacerlo en cualquier momento. (Martha, 2009g, pág. 35).

La capacitación por medio del ordenador se ha vuelto alguna ventaja muy competitiva hoy en día, debido a que puede estar al alcance casi de cualquier persona solo necesita la computadora y conexión a internet para lograr conectarse, esto puede ser por medio de un link a cualquier parte del mundo y en distinto horario, o bien alguna plataforma digital en donde puede ingresar con cierto acceso, por lo que se considera uno de los mejores métodos en la formación, hoy en día.

**4.13.2.2.4**     **Seminarios.** “Al igual que sucede con los cursos, pueden ser internos o externos y se diferencian de estos, generalmente, por el tipo de temas que abordan”. (Martha, 2009h, pág. 35).

El programa de seminario puede estar dirigido tanto dentro de la empresa como fuera de ella, estos tienen diferencias debido al tipo de contenido que desarrollan al llevarse a cabo, por lo que el coordinar realizarlos dependerá del tema a tratar y hacia qué grupo está asignado, pues de ninguna manera será de igual adentro que afuera si se requiere alguna maquinaria o programa con el que es necesario conocerlo por el momento afuera de la organización.

**4.13.2.2.5**     **Método de Casos.** Bajo esta modalidad se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que ellos no tengan una única solución, por lo cual son

muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto. (Martha, 2009i, pág. 35).

El método de casos es la metodología aplicada a proponer posibles soluciones al problema existente es de las formas en las que se conduce a los participantes a enfocarse en la modalidad de simulacro, el estar realmente en la situación específica y demostrar la toma de decisión y presentar posibles resultados ante los problemas encontrados, demuestran la manera de enfrentarse ante situaciones posibles y verificar el nivel de observación que tienen ante dichos cuestionamientos.

#### **4.13.2.2.6** *Métodos Basados en el Autodesarrollo dentro y fuera de la Empresa.*

“El autodesarrollo es el método de más reciente incorporación entre las buenas prácticas de aprendizaje organizacional” (Martha, 2009j, págs. 39).

Los métodos que se utilizan en la organización pueden ser internos y externos, en cualquiera de los casos que se apliquen la finalidad es la misma, lograr alcanzar el aprendizaje requerido en el puesto de trabajo, esto a la vez denota el desarrollo en el participante, pues si se habla de autodesarrollo se entiende que es algo que nace del participante obtener dicho conocimiento para aplicarlo en el puesto de trabajo y agregarse valor como profesional.

**4.13.2.2.7** *Capacitación.* “Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados”. (Martha, 2009k, pág. 39).

La capacitación es la guía que está realizada para ser aplicada a distintos grupos según las necesidades, estas pueden darse en distintas condiciones como fechas establecidas, para esto se toma en cuenta el horario laboral, y ubica así en que momento del día es el más apropiado, para recibir la capacitación.

**4.13.2.2.8** *Codesarrollo.* Acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo, 2) seguimiento y 3) segundo taller de codesarrollo. (Martha, 2009l, pág. 39).

En el codesarrollo las actividades que se desarrollan de manera grupal son guiadas por el experto en el tema que desplegará en la actividad de aprendizaje, acciones concretas con la finalidad de alcanzar las metas propuestas por los implicados en el proceso, en dicha actividad se inicia con el curso introductorio y luego hay cierto seguimiento a los que lo recibieron, para concluir con el segundo curso a desarrollar.

**4.13.2.2.9** *Conferencias o clases magistrales.* “Disertación, usualmente a cargo de un experto, sobre un tema específico”. (Martha, 2009m, pág. 39).

Las conferencias o clases magistrales están dirigida a algunos participantes pues esté es un proceso en el que está diseñado con el propósito de brindar el tema asignado, y este será dirigido por un mentoring o coach que estará a cargo, pueden ser también por medio de conferencias, que pueden ser virtuales o presenciales.

**4.13.2.2.10** *Curso.* “Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos”. (Martha, 2009n, pág. 39).

El curso y la aplicación del mismo va determinado al grupo de participantes que en cuestión de algún tiempo estipulado pueden alcanzar a finalizar el contenido que estaba programado, esté puede darse dentro y fuera de la empresa todo esto a solicitud de la misma organización y depende de las necesidades de capacitación presentadas al departamento de recursos humanos por parte del departamento donde están los participantes.

**4.13.2.2.11 E-learning.** “Método de aprendizaje que utiliza la tecnología, por lo general la intranet de la organización”. (Martha, 2009ñ, pág. 39).

El e-learning es el método de aprendizaje en línea que puede ser usado con la misma red de la organización, esto puede dar paso a que se de en el mismo computador que utiliza el participante, sólo tendría que conectarse en el horario que le indiquen para recibir la capacitación o formación, dentro de la organización.

Por lo tanto, hoy en día es el método más utilizado en las distintas organizaciones debido al auge que se tiene de evitar involucrar gastos de movilidad de los participantes, por lo que sólo será necesario el unirse en el tiempo solicitado.

**4.13.2.2.12 Juegos Gerenciales.** Actividad formativa diseñada por un experto para la cual se utilizan accesorios tales como tarjetas, fichas y otros elementos similares a través de los cuales se le brinda al “jugador” información sobre una organización, no siempre estructurada o veraz, e implica la toma de decisiones. Para su resolución, es necesario poner en juego una serie de conocimientos sobre una disciplina específica. (Martha, 2009o, pág. 39).

Los juegos gerenciales son la actividad en la que permite enrolar por medio de juegos a los participantes con la finalidad de colocar al jugador en la situación y demostrar la habilidad para tomar decisiones, a la vez que demuestra el manejo de los distintos recursos que tenga a cargo, sean personas o equipos de trabajo.

Por ello se podría decir que está metodología usa fundamentos o bases en las que los participantes al finalizar lograrán adquirir conocimientos y también habilidades personales conductuales en dónde podrán demostrar lo que han adquirido y por lo tanto demostrarlo en los distintos procesos que tienen a cargo dentro del puesto de trabajo en determinado departamento y que está enlazado con la organización en general.

## 4.14 Organizaciones de Aprendizaje

### 4.14.1 *Idalberto Chiavenato*

“La administración del conocimiento impone el concepto de las organizaciones de aprendizaje. Una organización de aprendizaje es la que facilita el aprendizaje para todos sus miembros y que se transforma continuamente” (Idalberto, 2011d, pág. 359).

En las organizaciones de aprendizaje que implementan el aprendizaje como prioridad para avanzar en el desarrollo de los empleados, tienen como fundamento que en medida que se evolucione el asimilar lo enseñado, aumentará la productividad y eficacia para desenvolverse en el puesto de trabajo.

**4.14.1.1      *Bases para Crear la Organización de Aprendizaje.*** “Las bases para crear una organización de aprendizaje son: supervisar, desarrollar y ofrecer medios, reunir, documentar y organizar la información, aumentar poco a poco el nivel de conocimiento de la organización y medir continuamente el índice de aprendizaje” (Idalberto, 2011e, pág. 360).

Los fundamentos de la empresa con objetivos claros para alcanzar las metas propuestas, tienen ciertos enfoques para lograr alcanzarlos, estos dan indicios y enlistan lo que requieren para el cumplimiento y desarrollo de los participantes que se involucran en el proceso de aprendizaje, por lo tanto, las bases para crear una organización de aprendizaje serán de utilidad al momento de que se involucran los participantes y dar el cumplimiento a dichos estándares.

**4.14.1.1.1      *Supervisar.*** De manera estrecha el entorno de las actividades organizacionales sea por contactos de los empleados con los clientes o por contactos con las nuevas tecnologías, proveedores, accionistas y futuros candidatos al empleo; establecer una amplia red de

relaciones organizacionales con el ambiente que permita buscar continuamente información y conocimiento. (Idalberto, 2011f, pág. 360).

El supervisor enlista el realizar varias acciones referentes a las actividades que ejecutan los empleados que son de servicio al cliente, este mismo trato debe ir en correlación dirigido a las personas que prestan servicios, indirectos a la organización, por lo tanto, se podría decir que el buen servicio debe estar dirigido a todas las personas externas a los departamentos.

**4.14.1.1.2      *Desarrollar y Ofrecer Medios y Recursos.*** Para que las personas que reciban esa información la relacionen con lo que las demás personas observan y analizan de acuerdo con el conocimiento previo de la organización; crear condiciones para que toda información y conocimiento sea útil para el trabajo de las personas y se transforme en acciones eficaces que produzcan resultados concretos. (Idalberto, 2011g, pág. 360).

El dirigir los recursos y darles el enfoque necesario según se reciben al momento de participar en la formación previa, tiene relación con aplicar lo aprendido y tenerlo presente en cualquier momento que se requiera, esto con la finalidad de emplearlo en algún proceso que se considere pertinente, durante el lapso o actividad de trabajo.

**4.14.1.1.3      *Reunir, Documentar y Organizar la Información.*** Para ponerlos a disposición de todas las personas de la organización y para su posterior utilización; facilitar toda la información y el conocimiento a través de medios adecuados para su localización y utilización intensiva en todos los niveles de la organización. (Idalberto, 2011h, pág. 360).

El reunir, documentar y organizar la información es la realización del récord o creación de la base de información en la que pueden consultar los empleados de la organización, datos específicos para uso propio del puesto de trabajo, por lo que podría estar catalogada por niveles,

como alguna guía en el momento de ser necesaria, poder consultarla según se requiera, aplicar algún proceso propio del puesto.

#### **4.14.1.1.4 *Aumentar Poco a Poco el Nivel de Conocimiento de la Organización.***

Medir continuamente el índice de aprendizaje a fin de asegurar que de verdad se logre un avance; procurar que el conocimiento se incorpore sin interrupciones por medio del aprendizaje, a la conducta de las personas y evaluar el grado en que se logra porque aumenta el volumen y la intensidad del fenómeno. (Idalberto, 2011i, pág. 360).

El aumentar poco a poco el nivel de conocimiento de la organización es el contar con el indicador de nivel que se quiere aplicar al proceso de aprendizaje, para corroborarlo es la constante, a partir de que puede sufrir cambios debido a la personalidad del participante, por lo tanto, hay que darle el seguimiento respectivo, a cada participante.

### **4.15 Educación Corporativa**

#### **4.15.1 *Idalberto Chiavenato***

Muchas organizaciones transitan poco a poco el camino de la capacitación y el desarrollo a la educación corporativa, con una migración paulatina y definitiva. La diferencia está en que la capacitación y el desarrollo, por su naturaleza y configuración, casi siempre son limitados, comunes, precisos (just in time), reactivos, micro orientados y acumulativos. La educación corporativa tiene la ventaja de que es holística, sistémica, proactiva y sinérgica.

Con frecuencia se basa en el concepto de universidad corporativa, la cual más bien representa un proceso, una mentalidad, un estado de ánimo generalizado, que un lugar físico o una entidad concreta en términos estrictos. Conforme a esta visión, las organizaciones del nuevo milenio necesitarán reunir cinco características simultáneas y fundamentales, que se conocen como

las cinco “F”, por las palabras en inglés fast, focused, flexible, friendly y fun. (Idalberto, 2011j, pág. 338).

La educación corporativa que sucede en varias organizaciones que están comprometidas con los empleados, van de la mano con la manera constante de algunos cambios que pueden ser frecuentes, por lo que los distintos planes de formación del personal, deben estar hechos de manera sistematizada para cumplir según la planificación que se ha estipulado.

**4.15.1.1 Aprender a Aprender.** Las personas deben contribuir de manera constructiva en todo, desde la forma de asegurar la calidad de los productos hasta la de mejorar los procesos de la organización. Por tanto, deben estar en condiciones de utilizar técnicas diversas, como analizar situaciones, cuestionar, tratar de conocer lo que no comprenden y pensar creativamente para generar opciones. El objetivo es hacer que la actitud de aprender a aprender sea parte natural de la forma como las personas piensan y se comportan en el trabajo. El conocimiento de las personas es un activo intangible; por ello, ya no se les considera un costo en el balance patrimonial, sino parte integrante del capital intelectual. (Idalberto, 2011k, pág. 338).

El aprender a aprender es la manera en la que los empleados pueden agregar valor al puesto de trabajo, por medio de la consigna de iniciar con la disposición de aprender algo nuevo, para que esto pueda modificar el aprendizaje viejo con el fin de mejorar el desempeño como profesional, y logré realizar de manera efectiva las operaciones que tiene a cargo.

**4.15.1.2 Comunicación y Colaboración.** Antes, el buen desempeño significaba la realización de un conjunto de tareas repetitivas y la calificación profesional se asociaba a cada labor específica. Ahora, los equipos son la base de las organizaciones flexibles, y la eficiencia de

las personas está cada vez más ligada a su habilidad interpersonal de comunicación y de colaboración. (Idalberto, 2011, pág. 338).

En las organizaciones anteriormente se tenía la idea de que había algo por escrito, establecido para valorar la efectividad del puesto de trabajo, se creía que, si había incumplimiento la nota sería afectada, hoy en día se tiene mayor claridad con la manera de evaluar los procesos y se toman en consideración algunos puntos que son propios de cada persona y estos agregan valor a las actividades que desarrollan.

**4.15.1.3 Raciocinio Creativo y Solución de Problemas.** En el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de desarrollar los medios para aumentar la productividad del trabajador. Así, centralizaba el pensamiento y la planeación. Hoy, se espera que las personas en el nivel operativo descubran por sí mismas cómo mejorar y agilizar su trabajo. Para ello deben pensar creativamente, desarrollar habilidades para resolver problemas y analizar situaciones, indagar, esclarecer lo que no saben y sugerir mejoras. (Idalberto, 2011, pág. 338).

En el pasado se creía que el empleado debía depender totalmente de la jefatura del departamento al que pertenece, para lograr conducirse y decidir sobre ciertas situaciones cotidianas, hoy en día, se ha decidido brindar al empleado, que utilice el propio criterio, ante las distintas actividades que le representen problema y la forma en la que el solucione, determina mucho de la inteligencia y creatividad que posea.

**4.15.1.4 Conocimiento Tecnológico.** Antes, el conocimiento sobre tecnología significaba saber cómo operar una computadora personal para procesar textos o hacer análisis financieros. Ahora, la importancia reside en el empleo del equipo de información que conecte al individuo con los miembros de sus equipos alrededor del mundo. Las personas deben utilizar las

computadoras no sólo para tareas relacionadas con el trabajo, sino para establecer contactos sobre todo con profesionales de todo el mundo, al compartir las mejoras y su recomendación en sus procesos de trabajo. La computadora será la principal plataforma de trabajo de las organizaciones. (Idalberto, 2011n, pág. 338).

Los conocimientos tecnológicos consideraban para aquel empleado que sabía manejar, de manera correcta el equipo de cómputo, era por que poseía conocimientos y habilidades extras a los demás, hoy en día de ninguna manera, solo eso cuenta, sino que se requiere que esta habilidad sea el medio, para lograr involucrarse con otras personas, dentro del equipo o de manera externa, a partir del uso del computador para distintos procesos y de ninguna manera catalogarlo a solo el saber manejarlo.

**4.15.1.5 Conocimiento Global de los Negocios.** Cada vez más, las personas deberán aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, que no permite prever con ninguna certeza lo que traerá el futuro para la organización o para el mercado. En ese ambiente global y volátil, la capacidad para ver el todo sistémico (gestalt) en el cual opera la organización es indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a la organización. (Idalberto, 2011ñ, pág. 338).

El conocimiento global como bien el nombre lo indica, requiere que el empleado cada vez más enriquezca las habilidades y aprendizajes de manera competitiva, para enfrentarse de manera actualizada ante las distintas competencias que encontrará en el mercado laboral, por lo tanto, será necesario adquiera de manera constante conocimientos con la finalidad de actualizarse en los distintos procesos que desarrolla de manera habitual o constante.

Por ello, se considera tener capacitaciones de manera constante para desarrollar en los participantes el conocimiento necesario y requerido

**4.15.1.6 Liderazgo.** El nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas. (Idalberto, 2011o, pág. 338).

El liderazgo como tal es la habilidad que algunas personas ya traen consigo, pero dentro de las organizaciones, puede haber situaciones que desarrollen aún más este potencial, esto con la finalidad de contar con personal que se identifica con el equipo y saca en determinado momento la capacidad para liderar y mejorar procesos que se llevan a cabo de manera conjunta con el equipo de trabajo.

**4.15.1.7 Autoadministración de la Carrera.** Hoy en día las organizaciones transfieren a las personas la responsabilidad de su propio desarrollo y administración para que asuman el control de sus carreras. Como las calificaciones necesarias no cesan de cambiar y evolucionar, las personas de todos los niveles de la organización deben asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto por su actividad actual, como por otras futuras. Así, la capacidad para administrar la propia carrera profesional ahora se considera una competencia adquirida y necesaria para desarrollar todas las demás competencias que exige el nuevo ambiente de los negocios. (Idalberto, 2011p, pág. 338).

La autoadministración de la carrera en las organizaciones de hoy están pendientes del desarrollo profesional de los empleados y se creó en que es responsabilidad personal el realizar este proceso, aunque se tiene con claridad que el cumplir este avance académico, agregará valor al puesto de trabajo, por lo tanto, se brinda el apoyo dentro de las organizaciones para que los empleados que desean dar continuidad a los estudios o bien a capacitarse en el ámbito laboral tengan este espacio para lograrlo.

## 4.16 Desafíos de la Administración del Conocimiento

### 4.16.1 *Idalberto Chiavenato*

“Los tres desafíos principales de la administración del conocimiento son:” (Idalberto, 2009ñ, pág. 402).

Los desafíos de las organizaciones que aplican y ejercen el conocimiento como el activo dentro de ella, tienen enfoques dirigidos a crear, construir y administrar el aprendizaje que se ha incluido en la planificación del departamento de recursos humanos, con la finalidad de agregar valor al empleado y al área de trabajo.

**4.16.1.1 Crear una Infraestructura Administrativa del Conocimiento.** Esta tarea implica la construcción de redes, bancos de datos, estaciones de trabajo, etc. Muchas organizaciones desarrollan centros de aprendizaje o universidades corporativas para tal efecto. Otras señalan a un ejecutivo de alto nivel —como gerente del conocimiento— para que se encargue y desarrolle el asunto. (Idalberto, 2009o, pág. 402).

El crear la infraestructura para propiamente el área del conocimiento, demuestra que la organización está comprometida con el desarrollo del activo más valioso y esté son las personas, empleados que ocupan distintos puestos de trabajo en donde en varias ocasiones han sido incluidos para recibir algún tipo de aprendizaje, dirigido a comprobar que la enseñanza puede modificar conductas y dar como resultado trabajadores eficientes y productivos.

Por lo tanto, se puede concluir que las organizaciones con enfoque en el aprendizaje son aquellas que se movilizan y se sensibilizan ante las necesidades de formación que presentan los distintos departamentos y ante eso consigue el realizar inversiones que propicien el cumplimiento de la planificación con énfasis en desarrollar el conocimiento en cada empleado de manera

individual para que al final exista la contribución grupal para lograr los objetivos propuestos.

**4.16.1.2 Construir una Cultura del Conocimiento.** Derribar barreras y crear mecanismos para el desarrollo y el mantenimiento del conocimiento en los distintos departamentos de la organización. Esto implica un cambio de cultura organizacional para incrementar el valor del conocimiento y ha traído una nueva concepción de la capacitación (y el aprendizaje) como un proceso de comunicación de conocimiento. Así, los profesionales de la administración de personas se vuelven agentes del aprendizaje y consultores de desempeño. (Idalberto, 2009p, pág. 402).

El cimentar la cultura con enfoque en el conocimiento, demuestra que la organización está comprometida con cumplir ciertos estándares, que agregaran valor al departamento del participante y por ende se verá reflejado a nivel general, el conocimiento puede crear eslabones fuertes entre compañeros para hacer de los puestos, lugares más eficientes, eficaces y productivos.

Por lo tanto, se puede concluir que la cultura del conocimiento crea cierta relación de cercanía entre todos los empleados para que puedan sentirse pertenecientes algún lugar y a la responsabilidad en conjunto, en la que se debe tomar como el trabajo en colaboración del equipo del que dependen otros departamentos más y de esta manera seguir la función de manera óptima.

**4.16.1.3 Administrar Resultados.** “Para saber cuál es la forma de administrar el conocimiento que ayude más a producir o a ahorrar dinero y a documentar el impacto económico”. (Idalberto, 2009q, pág. 402).

El administrar los resultados es el último punto de los desafíos de la administración y habla sobre el administrar los resultados, esto con la finalidad de enlistar todos los elementos que intervinieron en este proceso del lapso de tiempo, en el que varios participantes o equipos de trabajo se vieron beneficiados al pertenecer al curso, capacitación o seminario, también puede ser cualquier otra actividad con el enfoque de adquirir conocimiento.

Todo depende del conocimiento: pensar, razonar, decidir y hacer. Según Drucker, el conocimiento es la información que transforma algo o a alguien para que realice acciones o que dota al individuo o a la institución de la capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente, por ello, es relevante la administración del conocimiento dentro de las organizaciones. (Idalberto, 2009r, pág. 403).

En la figura 1 se hace referencia al conocimiento en las organizaciones, que le brindan el enfoque relevante dentro de los procesos, vienen a demostrar el valor que le dan a la persona con la idea de desarrollar en el participante habilidades, destrezas, conocimientos, competencias, disciplinas y experiencias, todas estas en conjunto, demuestran el compromiso por la organización para con los empleados y la finalidad de revestir los puestos de trabajo de manera que denoten eficiencia y eficacia en los distintos procesos.

## Figura 1

### La Rueda de la Administración del Conocimiento

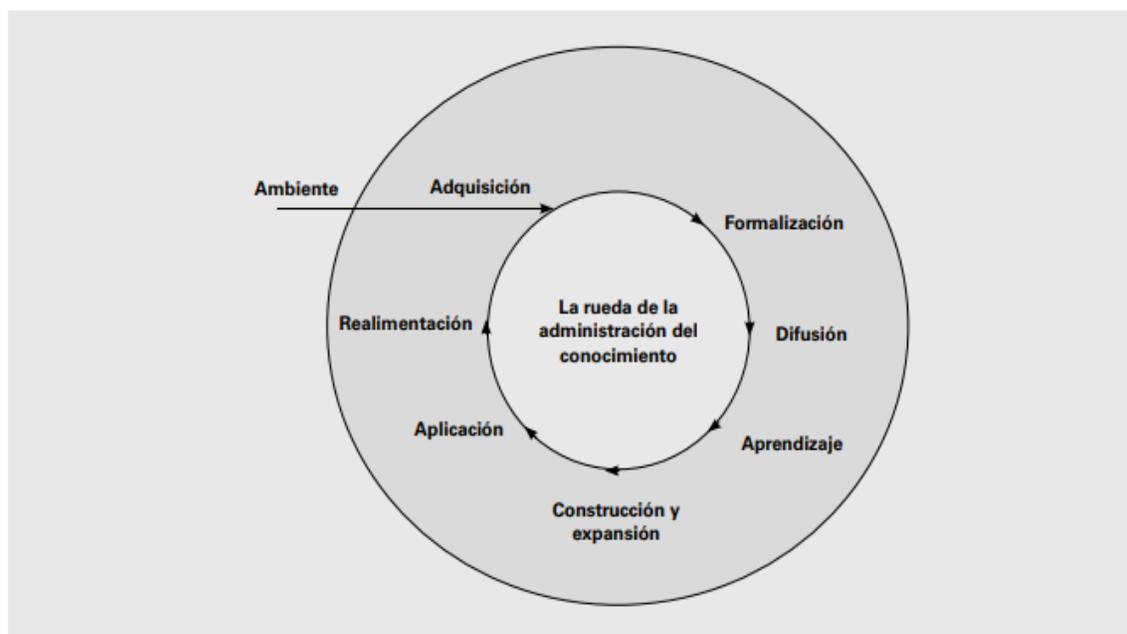


Figura 13.3 La rueda de la administración del conocimiento.

## **4.17 Objetivos del Aprendizaje en la Organización**

### ***4.17.1 Simon L Dolan***

“Pueden acelerar el aprendizaje, especialmente cuando se acompaña del conocimiento de los resultados, generalmente, los sujetos rinden más y aprenden más rápido cuando se han fijado objetivos, especialmente cuando estos son concretos y tienen un grado de dificultad adecuado” (Simon, Ramón, & Susan, 2003k, pág. 128).

Los objetivos deben ser transmitidos al equipo de trabajo, pues al momento de conocerlos, estos serán de gran beneficio, pues todos los participantes sabrán hacia donde se deben dirigir y habrá cierto compromiso en conjunto con el afán de ser partícipes de lograr alcanzar de manera concreta lo planificado y lograr así el cumplimiento evidente de las metas establecidas por el equipo de trabajo en los distintos puestos que se desarrollan dentro de las organizaciones.

El tener claro en donde se está y hacia dónde se dirige, es parte del conocimiento de los objetivos.

### ***4.17.2 Martha Alles***

“Cualquier proceso organizacional, de la índole que sea, debe estar de un modo u otro ligado a los objetivos y la estrategia de la organización” (Martha, 2009p, pág. 137).

Los distintos métodos que permiten a la empresa desarrollar a los diversos participantes en el área de aprendizaje, deben ir de la mano con los objetivos trazados para que se concreten en las distintas acciones que realizan, en los distintos puestos de trabajo, esto a la vez permitirá que las destrezas que se tienen en equipo se complementen para alcanzar lo propuesto por la gerencia, por lo tanto, los objetivos tendrían que ser de conocimiento general para los implicados, de esta manera se trabajará en equipo para lograr alcanzarlos.

#### **4.17.3 Luis Gómez; David Balkin y Robert Cardy**

“Cuando es posible, los objetivos deberían definirse en términos de comportamiento y los criterios definidos para juzgar la eficacia del programa” (Luis & David, 2007g, pág. 306).

Los objetivos son las directrices de lo que se quiere llegar alcanzar por medio de la forma de aplicarlos, luego de recibir el programa o capacitación, esto con la finalidad de evaluar la eficiencia de lo aprendido en los distintos participantes que estuvieron en el tiempo requerido y en lo aplicado ya en los puestos de trabajo.

#### **4.17.4 Idalberto Chiavenato**

Los principales objetivos son:

Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas, cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Idalberto, 2011q, pág. 324).

Los objetivos marcan el referente entre el desarrollo individual de cada participante y el aprovechar la oportunidad que le brinda la organización, que tiene como fundamento el continuo aprendizaje en cada uno de sus distintos puestos, a partir de la necesidad de equipar con conocimiento a los empleados dentro de la organización, en el sentido más amplio se podría indicar que estas metas propuestas por las empresas están relacionadas con la productividad.

Por este, proceso se puede notar cambios en el accionar de las personas que estuvieron a partir de dicha actividad de aprendizaje, esto sucede debido a la significancia que encuentran en lo adquirido, pues después de esto, se demuestra que son más eficaces y efectivos en los distintos procesos que llevan a cabo dentro de la organización.

## 4.18 Retos en la Formación

### 4.18.1 *Luis Gómez et al.,*

El proceso de formación plantea una serie de preguntas que los directivos deben responder. Entre ellas, cabe destacar: ¿Es la formación la solución al problema? ¿Son los objetivos de la formación claros y realistas? ¿Es la formación una buena inversión? ¿Funcionará la formación? (Luis & David, 2007h, pág. 300).

El proceso de formación del aprendizaje lleva muchos pasos a seguir para lograr que se cumplan los objetivos para lo que fueron planteados, pero está la etapa final, en este proceso se lleva a cabo la verificación de los retos a los que se enfrentan las organizaciones que practican las metodologías de enseñanza en pro de desarrollar a los participantes dentro de los puestos de trabajo en las organizaciones.

Para hacer la revisión de esta etapa se puede formular algunas preguntas en donde con las respuestas obtenidas se puede comprender si se llegó al punto deseado al implementar estos métodos de estudio, o bien requieren de algún tiempo extra para reforzar el tiempo de formación recibido por los participantes.

**4.18.1.1 ¿Es la Formación la Solución al Problema?** Un objetivo fundamental de la formación es la supresión o mejora de los problemas de rendimiento. Sin embargo, no todos los problemas relativos al rendimiento se solucionan con formación. Los déficits de rendimiento pueden tener diversas causas, muchas de las cuales no están bajo el control del trabajador y, por tanto, no se solucionarán con formación. Por ejemplo, las peticiones poco claras o

contradictorias, los problemas de moral y la mala calidad de los materiales no pueden mejorarse con formación. (Luis & David, 2007i, pág. 300).

Para responder a esta interrogante se debe tener claridad en el objetivo por el que fue propuesto el plan o programa de formación, pues la mayoría de ellos inician por la necesidad de capacitar a un empleado en sus funciones o ejecuciones de procesos que realiza en su puesto de trabajo, a partir de allí se puede verificar si hay avances significativos como resultado del recibir dicho tiempo de capacitación o formación que se requería.

**4.18.1.2 ¿Son los Objetivos Claros y Realistas?** Para que el programa de formación tenga éxito debe tener objetivos claros y realistas. Estos objetivos guiarán el contenido del programa y determinarán los criterios por los que debe evaluarse su eficacia. Por ejemplo, la dirección no puede esperar, siendo realista, que una sesión de formación haga de todos los trabajadores expertos informáticos. Esta expectativa garantiza el fracaso, porque el objetivo es inalcanzable. (Luis & David, 2007j, pág. 300).

Son los objetivos claros y realistas, esta es la pregunta que se debe hacer al describir o redactar las metas a donde va dirigido el plan de estudio que se ha establecido para determinado grupo de participantes de la organización, se debe aclarar los puntos hacia dónde va dirigido o que sean alcanzables, pues de ninguna manera se puede indicar que el aprendizaje por medio de el lapso corto de tiempo, vaya a cubrir la necesidad o demostrar que ya está cubierta del todo.

**4.18.1.3 ¿Es una Buena Inversión la Formación?** Recortar costes de formación manteniendo su eficacia”, muestra formas de reducir los costes en formación que no suponen un sacrificio en la calidad de la misma. Aunque la formación puede resultar cara, también puede proporcionar trabajadores mejor capacitados y más leales. Una encuesta reciente en el sector de

las imprentas mostró que las empresas más rentables gastan más en formar a sus empleados que las menos rentables. (Luis & David, 2007k, pág. 300).

La pregunta en referencia si es buena inversión la formación para las organizaciones, se podría indicar que el recorte de inversión en el plan de formación de ninguna manera indica o asegura la efectividad de esté, pues puede que bajé el rendimiento a partir de que se evita invertir en los programas implementados para los distintos equipos de trabajo de la organización, o bien se puede invertir en utilizar estos programas y aprovecharlos de manera oportuna.

Pues estos, pueden dejar muy buenos resultados al ser finalizados, por el participante y esté podrá aprovechar en el momento preciso la capacitación que se brinda, por el retorno de la inversión en elevar la productividad y efectividad en los distintos procesos que realiza dentro del puesto de trabajo.

**4.18.1.4      ¿Funcionará la Formación?** Diseñar un programa de formación eficaz es más un arte que una ciencia, pues no se ha demostrado que exista un único tipo de formación más eficaz. Por ejemplo, que una cultura organizativa facilite el cambio, el aprendizaje y la mejora puede ser un determinante más importante del éxito de un programa de formación que cualquier aspecto del programa mismo. Los participantes que ven la formación únicamente como un día fuera del lugar de trabajo seguramente no aprovecharán demasiado esta experiencia. (Luis & David, 2007l, pág. 300).

El diseño de el plan de estudio o formación de aprendizaje en la organización, debe ir enfocado a crear en los participantes el desarrollo, de manera eficiente en el puesto de trabajo, en relación a los procesos que ejecuta en esté, por lo que se podría decir que este es buen indicador de si dicha planificación, rindió los frutos que se querían alcanzar o bien hizo falta el llegar a la meta propuesta por los diseñadores del mismo.

## **4.19 Evaluación de los programas de Formación**

### **4.19.1 *Martha Alles***

La pregunta que vale formularse es acerca de cómo se están utilizando los recursos disponibles para formación en el ámbito de las organizaciones. No es suficiente que un tema sea interesante, que el director del área piense: “siempre hace falta un poco más de xxx”; que los empleados dijeron en la última encuesta de clima que quieren aprender inglés porque el mundo moderno así lo reclama, y otros argumentos usuales.

Al recorrer el mundo de las empresas, como usualmente hace un consultor, pueden verse situaciones tales como: organizaciones que dictan cursos de inglés a personas que no lo necesitan para sus puestos de trabajo; cursos de Excel a personas que no lo usan; capacitación sobre trabajo en equipo para “todo el mundo”, sin importar si las personas deben mejorar su capacidad de trabajar en equipo o no, y otras similares (Martha, 2009q, pág. 76).

Al concluir con los programas de formación o las metodologías aplicadas de aprendizaje, a los distintos participantes de la organización se concluye que estos deben tener cierta valoración, para considerar si realmente hubo el enfoque necesario a las distintas actividades realizadas, esto se da a partir que muchas veces se crean estos planes con enfoques erróneos por lo que se brinda así la capacitación o enseñanza poco acorde, al nivel del puesto o bien a lo que se necesitaba realmente.

### **4.19.2 *Simon L. Dolan***

La evaluación de los programas de formación y desarrollo es una actividad útil y necesaria, a pesar de que en la práctica a menudo no se lleva a cabo. No obstante, sin la evaluación de los resultados es imposible determinar si el programa de formación y desarrollo ha satisfecho sus objetivos (Simon, Ramón, & Susan, 2003l, pág. 138).

La evaluación de los programas de formación son el momento oportuno de evaluar el plan de formación de aprendizaje es que se ha concluido con el tiempo predestinado del curso o capacitación que se tenía planificado, pues a partir de allí se puede verificar que tan eficaz fue dicha actividad, notándose así en la ejecución de los procesos que realizan los participantes al momento de aplicarlos o evocarlos según haya sido la enseñanza de manera significativa y que representé utilidad para el momento de demostrar su aplicación.

**4.19.2.1 Criterios de evaluación.** La evaluación supone determinar qué datos y criterios son pertinentes para que esta sea válida. Entre las opciones que existen para recabar datos están los de pruebas objetivas, los resultados de la evaluación de rendimiento, las encuestas de actitudes y los ahorros en gastos y ganancias ocasionados, por mencionar solo algunas. Con independencia del método, evaluar la efectividad de cualquier programa de formación y desarrollo supone responder a las siguientes preguntas: ¿Se ha producido algún cambio? ¿Se debe el cambio a la formación? ¿Se relaciona el cambio verdaderamente con el logro de los objetivos de la organización? ¿Se producirán cambios similares con otras personas que participen en el mismo programa de formación? (Simon, Ramon, & Susan, 2003m, pág. 138).

Los criterios de evaluación tienen la razón de evaluar el programa y esto proviene de comprender si todo lo que se planificó, se ejecutó de la manera correcta, esto a la vez da como indicio el reconocer que se cumplió con lo propuesto en la planificación, por lo que, en la verificación de la evaluación al momento de asignarle cierto valor, se pueden utilizar ciertas preguntas para estructurar dicho formato de estimación y así obtener resultados reales y formales de dicho proceso.

Por lo tanto, los criterios de evaluación están enlazados de manera relevante con la planificación y los planes de formación estipulados para cumplirse en determinado momento, por

esto se puede concluir que éstos criterios aportarán resultados significantes al momento de volver a programar cierto proceso de formación.

**4.19.2.1.1 Respuesta a la formación.** “¿Qué piensan los participantes del programa de formación? Este es el componente más habitual, pero puede ser el que lleve a mayor confusión (esto es, no hay pruebas aparentes de que se hayan producido cambios)”. (Simon, Ramon, & Susan, 2003n, pág. 138).

La respuesta a la formación al momento de finalizar este proceso se hace la interrogante a los participantes sobre que aprendizaje adquirió, durante el tiempo que se invirtió para que el desarrollará ciertas habilidades, se podría decir que más allá de la respuesta que se brindé por parte de ellos, se podría verificar en resultados tangibles según los procesos que aplican día con día.

Por lo tanto, es vital este paso, pues al obtener este resultado se logrará conocer de manera certera si dicho proceso fue significativo para los participantes, que participaron, pero más allá de saber si fue significativo, dejará una base para partir de acá en el próximo proceso que se desea implementar de formación.

**4.19.2.1.2 Aprendizaje.** “¿En qué medida han aprendido los empleados lo que se les ha enseñado? ¿Han adquirido los conocimientos y habilidades que se habían fijado como objetivo del programa? ¿Pueden mostrar los comportamientos adecuados?” (Simon, Ramon, & Susan, 2003ñ, pág. 138).

El aprendizaje es el proceso por el que se puede lograr medir lo que se ha obtenido en algún curso o capacitación de formación brindado por la empresa, este resultado de ninguna manera podría ser exacto, pues este es intangible, por lo tanto se podría lograr conocer lo obtenido, hasta que se desarrolla y se lleva a la práctica, por lo que se puede dar seguimiento a los participantes

en este preciso momento, pues si realmente adquirió nuevos conocimientos, se notarán al momento de evidenciarlos en los distintos procesos que realiza.

**4.19.2.1.3 Comportamiento.** “¿Qué cambios de comportamiento se han producido en el trabajo como consecuencia de haber realizado el programa de formación? ¿Pueden ahora hacer los empleados que han recibido la formación cosas que antes no podían?” (Simon, Ramon, & Susan, 2003o, pág. 139).

El comportamiento es la conducta evidente que el participante del plan de formación, ha adquirido nuevos conocimientos, pues se denota en los cambios particulares al momento de estar en las labores diarias, como bien se decía en el principio del aprendizaje que este proceso tiene que ser significativo, para producir cambios en quién lo recibe.

Por lo tanto, se verá reflejado en la conducta del empleado lo que logró adquirir y esto al final representará para la organización, mayor efectividad en los distintos procesos que tiene a cargo realizar dentro del departamento al que pertenece.

**4.19.2.1.4 Resultados.** “¿Hasta qué punto se han producido resultados tangibles en cuanto a productividad? (Es decir, productividad en sentido amplio; asistencia, mejoras de calidad, ahorro en los costes, tiempo de respuesta, etc.)” (Simon, Ramon, & Susan, 2003p, pág. 139).

Los resultados al evaluar el plan de formación pueden ser distintos o variables en cada participante, pues de ninguna manera se puede pretender que todos alcancen el mismo nivel, en el mismo tiempo pues algunos serán más rápidos en aprenderlos y aplicarlos, mientras que otros se llevarán más tiempo del indicado, lo que, si pasará en ambos casos, es que se obtendrá el conocimiento necesario.

Por lo tanto, se puede indicar que los resultados servirán al momento que el departamento

de recursos humanos inicie nuevamente con el proceso de formación, a partir de conocer aquellos conocimientos que realmente hacen falta para desarrollar de mejor manera los procesos que se tienen a cargo en los distintos puestos de trabajo.

#### **4.20 Herramientas más Frecuentes Utilizadas para la Medición**

Es de vital importancia contar con herramientas fiables y conocidas por los distintos responsables de la organización para la medición de las capacidades. Los especialistas en Recursos Humanos, así como los jefes directos de cada uno de los colaboradores, deben poder medir capacidades no en base a una opinión o percepción sino utilizando una herramienta concreta. (Martha, 2009q, pág. 89).

Las herramientas que muestran cierta fidelidad a los resultados, son de gran utilidad en el momento que se quiere tener el dato sobre las distintas actividades de aprendizaje que se implementaron en determinado tiempo sea de la capacitación, curso o bien pueden haberse aplicado actividades fuera de la empresa, para todas ellas hay mediciones útiles que pueden ser usadas por los especialistas en si del departamento de recursos humanos.

##### **4.20.1 Definición**

Herramientas. Cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de un determinado problema o situación. Para la medición de competencias y conocimientos, las herramientas de utilización más frecuente son las siguientes. Para una evaluación combinada de conocimientos y competencias. (Martha, 2009r, pág. 89).

Las herramientas pueden ser diversas, por lo que se puede evitar hacer uso de solo alguna en específico, estas se pueden acoplar al nivel que se requiere evaluar, por esto pueden dividirse en dos formas, que son para valorar las competencias alcanzadas o bien los conocimientos

adquiridos, durante el tiempo que fue asignado para llevarse a cabo dicha actividad con los participantes.

Por lo tanto, se debe escoger la que mejor se acomodó a las necesidades presentadas por los distintos equipos de trabajo, todo esto con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos para dichos empleados.

**4.20.1.1 La Evaluación del Desempeño.** En ocasión de la evaluación del desempeño (anual o con cualquier otra frecuencia –en nuestra metodología lo combinamos con la fijación de objetivos–) es altamente recomendable incluir una instancia de evaluación de competencias, con tres miradas: la del propio individuo (autoevaluación), la del jefe, y la del jefe del jefe. (Martha, 2009s, pág. 89).

La herramienta de evaluación del desempeño, puede ser aplicada con determinado tiempo de diferencia puede ser, mensual, bimestral, anual, todo depende de lo planificado por la jefatura para llevar a cabo el proceso o actividad de enseñanza, pues es relevante tener datos de los que se puede tomar referencia o tener indicadores de que tan efectivo fue el tiempo asignado a esta actividad.

**4.20.1.2 Evaluación de 360°.** A través de una consulta a distintos niveles de la organización –y, en ocasiones, a personas externas a ella, como clientes o proveedores– se aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados. (Martha, 2009t, pág. 89).

La evaluación 360° puede ser aplicada a distintos puestos de trabajo dentro de la empresa, a la vez se puede utilizar con personas ajenas externamente, pues la finalidad es conocer con el enfoque más amplio, el funcionamiento de los participantes en el puesto de trabajo, a la vez de qué

forma ven las personas desde afuera los procesos ejecutados internamente y así obtener una respuesta realista, que quedarse con la única respuesta de los internos de la organización.

**4.20.1.3 Evaluación de 180°.** Es una versión reducida de la anterior, que se aplica cuando no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior (por ejemplo, firmas profesionales o empresas con varios socios). A través de una consulta a distintos niveles de la organización –y, en ocasiones, a personas externas a ella, como clientes o proveedores– se aportan distintas miradas sobre el evaluado. (Martha, 2009u, pág. 90).

La evaluación 180° es la forma de evaluar a los participantes, a partir de que hay ausencia de niveles superiores o jerarquías dentro de la organización, algunas veces puede ser aplicado a personas externas a la misma, pues se quiere tener varios puntos de partida al emitir el informe, donde se encontrarán datos relevantes para incluir y tomar a consideración en los próximos periodos de formación dentro de la organización.

Por lo tanto, está evaluación aportará de múltiples puntos a tomar en consideración pues se conocerán datos de personas dentro de la organización, como de personas externas a la misma por lo que se tendrá mayor claridad en dichos resultados.

**4.20.1.4 Fichas de evaluación.** Es un diseño de nuestra firma que permite medir tanto competencias como conocimientos, con un diseño particular en cada caso, que se explica en un punto por separado. Existe una versión más corta de esta herramienta, que se denomina Ficha de evaluación reducida. (Martha, 2009v, pág. 90).

Las fichas de evaluación indican el formato que se puede utilizar para detallar los datos tanto como conocimientos y competencias, ambos resultados se obtienen por separado pues hay

que evitar mezclarlos, debido a que de ninguna manera pertenecen al mismo rubro, por lo tanto, se podría decir que esta herramienta puede ser usada como ficha normal o la ficha reducida.

Ambas opciones tanto la ficha normal como la ficha reducida son presentadas con la finalidad de que la persona de recursos humanos, encargada de llevar este proceso, puede seleccionar la que mejor se ajuste a las necesidades que presente de información y de esta manera mostrar el informe de manera más completa.

## **4.21 Para Medir Conocimientos**

### **4.21.1 Evaluación por un experto.**

Para medir conocimientos se puede recurrir a un experto interno o externo, quien aplicará diferentes métodos con ese fin. Por ejemplo: examen por escrito, resolver un caso práctico, o una entrevista profunda donde se formulen preguntas de tipo técnico (a modo de examen oral). (Martha, 2009w, pág. 90).

La evaluación realizada por el experto hace referencia a obtener resultados de sólo conocimientos, hace hincapié en distintos métodos para lograr tener el dato, esto para valorar así en la escala del aprendizaje adquirido durante el tiempo del curso o capacitación realizado, por los participantes.

## **4.22 Fijación de criterios**

“Para la evaluación de resultados nuestra sugerencia en cuanto a criterios a utilizar para la evaluación de resultados es la que se detalla a continuación” (Martha, 2009y, pág. 125).

En la fijación como el propio nombre lo indica, se puede decir que es la manera o forma en la que se establecen los criterios a utilizar, depende de quién sea quién va a evaluar, puede llevarse a cabo, el proceso por cualquiera de los profesionales que han realizado el trabajo de

brindar la formación, a los distintos equipos de trabajo, dentro de la organización.

#### **4.22.1 Participantes**

“La opinión de los participantes es sumamente interesante y pertinente. Sin embargo, a estos debe solicitárseles su evaluación solo con respecto a aquellos elementos sobre los cuales puedan emitir juicio genuino”. (Martha, 2009z, pág. 125).

Los participantes pueden indicar la forma que les pareció la evaluación a la que se sometieron, y así dar a entender los datos relevantes como lo que faltó de recibir en la formación, o bien lo que se recibió para ayudar a impulsar al participante en el puesto de trabajo y así demostrar cada vez más efectividad en lo que realiza.

#### **4.22.2 Instructor**

La opinión del instructor es sumamente relevante y rara vez le es solicitada. Al igual que en el punto anterior, podría obtenerse en dos instancias: al final de la actividad, para algunos ítems, y otra opinión a “x” días o meses, sobre otros. Un instructor está en condiciones de evaluar a los participantes desde muchas perspectivas.

Muchas veces, los asistentes, en su afán de hacerse notar, de sobresalir durante la impartición, dificultan la actividad y, en ocasiones, impiden el aprendizaje del grupo en su conjunto. (Martha, 2009a, pág. 125).

El instructor es de los profesionales que está a cargo de impartir el curso o capacitación, hay que tomar en cuenta evitar la comparación de que este tiene el mismo nivel que el experto, pues en el área académica son muy distintos, pero puede evaluar sobre los procesos que enseñó a los participantes y brindar así un resultado.

**4.22.2.1 Preparación Previa de los Participantes.** Abierta en dos aspectos: A) formación general en relación con la temática –por ejemplo, estudios y experiencia–, y B) preparación específica –por ejemplo, si preparó los ejercicios o realizó las lecturas previas sugeridas, que muchas veces son indicadas para ser efectuadas antes de asistir a una actividad. (Martha, 2009b, pág. 125).

Antes de realizar la evaluación debe haber una antesala que permita preparar a los participantes, para este proceso, se puede tener en cuenta que puede haber cierto preparativo de conocimientos generales y otra de conocimientos propios del área a la que pertenece, en ambas situaciones, consultar si realizaron las actividades que se le habían indicado con anterioridad para ejecutar dichas pruebas, esto debería ser tomado en consideración antes de realizar dicho proceso.

**4.22.2.2 Participación Durante la Actividad, Preguntas Formuladas y su Pertinencia.** Aportes realizados, compenetración en la resolución de casos y ejercicios prácticos y calidad del material producido, distracción personal, distracción personal que involucre a sus compañeros, etc. Es frecuente que los asistentes lleven su ordenador portátil a las actividades formativas; en ese caso, se podrá considerar cuál fue el uso que le dieron, como apoyo al aprendizaje u otro diferente. Lo mismo con el uso de teléfonos móviles durante las actividades, etcétera. (Martha, 2009c, pág. 125).

La participación durante esta actividad es de suma importancia pues al momento de realizar consultas, se denota el interés del participante por aprender algo más, o bien enlazar el conocimiento con otro ya adquirido, también se pueden dar algunas situaciones en el proceso de formación de los participantes, en donde se distraen o pierden la atención y esto de ninguna manera le permite alcanzar realmente la finalidad para la que fue creado.

**4.22.2.3 Resultados Obtenidos.** Desde el rendimiento obtenido en un examen (si la actividad así lo propone) hasta la seriedad con que la persona se autoevaluó o cómo confeccionó su plan de acción, en un codesarrollo. En este último caso, la pertinencia de las actividades elegidas, el compromiso al elaborarlo, la factibilidad de llevarlo a cabo, etcétera. (Martha, 2009d, pág. 126).

Los resultados que se obtienen debido alguna de las múltiples evaluaciones que se pueden aplicar, así como la verificación que el participante demuestra con el compromiso, de recibir el proceso de aprendizaje, por medio del curso o capacitación, se verán reflejados al presentar el informe final.

**4.22.2.3.1 En una Actividad para el Desarrollo de Competencias.** “En la cual los participantes, en su mayoría, no conozcan los comportamientos requeridos por su puesto, podrá sugerir a Recursos Humanos mayor difusión del documento interno donde se los consigne (diccionario de comportamientos)”. (Martha, 2009e, pág. 126).

En la actividad en la que se ha propuesto desarrollar las competencias necesarias de los participantes, es relativamente relevante, conocer que necesidades hay para trabajar en ellas y las que se debe enlistar entre los propósitos próximos, pues al finalizar se espera que se haya logrado el cometido que se había establecido desde el inicio, todo esto en espera del progreso del personal.

**4.22.2.3.2 En Actividades sobre Conocimientos.** “Si el instructor detecta que la mayoría de los participantes no usa un determinado conocimiento en su actividad diaria, podrá informar al área de Recursos Humanos”. (Martha, 2009f, pág. 126).

En las actividades que se realizan propiamente para adquirir conocimientos, el instructor quién es el personaje a cargo de impartir el aprendizaje por medio de cursos o actividades de

formación, nota que dichos participantes demuestran falta de evidencia al implementar lo impartido por él, puede notificar al área que corresponde o jefatura para hacer saber de la falta de compromiso, en la aplicación de lo aprendido.

**4.22.2.3.3** *En Cualquier Tipo de Actividad.* Con una consigna previa sobre lecturas, resolución de un caso, etc., si el instructor detecta que la mayoría de los participantes no están informados de la consigna a realizar podrá sugerir a Recursos Humanos una mayor difusión de este requisito previo, con “x” días de anticipación y, además, asegurarse de que los participantes lo hayan comprendido adecuadamente. (Martha, 2009g, pág. 126).

En las distintas actividades que se llevan a cabo se puede iniciar por realizar el sondeo si los distintos participantes, están informados de lo que se requería por parte de ellos, como el realizar actividades de preparación para que posean cierta base ante los conocimientos que se le impartirán, en el curso o capacitación pues de ser contraria esta preparación, dará como resultado el retroceder el tiempo establecido según lo planificado y se debe tomar cierto tiempo más para dar esa introducción que se supone que ya los implicados tendrían que haber realizado.

**4.22.2.3.4** *En un caso similar al anterior.* “Si el instructor percibe que los participantes, en conocimiento de la consigna, no la llevaron a cabo, podrá informar a Recursos Humanos”. (Martha, 2009h, pág. 126).

En el caso particular que el instructor, noté que los distintos participantes tengan falta de evidencia de que hayan realizado las actividades que se la habían asignado para cumplir con los conocimientos previos a la formación, este debe notificar directamente a la jefatura de recursos humanos para que este realice el seguimiento necesario y se pueda cumplir con lo planificado.

De continuar la falta de evidencia se debe notificar a los implicados en la actividad que

deben tomar la responsabilidad necesaria y requerida para estar listos para recibir su curso o formación específica a la que han sido asignados.

**4.22.2.3.5** *Si los Participantes no Asisten a la Actividad.* O lo hacen de manera parcial con excusas, reales o no, tales como: tener mucho trabajo, su jefe le pidió algo extra y no pudo asistir, etc., las causas referidas pueden ser diversas y el instructor no tener información para determinar su legitimidad; no obstante, debe informar sobre los hechos: ausencias y justificaciones expuestas. (Martha, 2009i, pág. 126).

En el caso de las ausencias o bien los pretextos que indiquen los participantes, ante diversas situaciones que pueden ser desde familiares, hasta de tipo laboral, se debe tomar en cuenta que se debe cumplir con lo establecido tanto en tiempo como el recibir los temas previstos, por el que imparte la actividad de formación, por lo tanto, sea la justificación que sea, se debe llevar un récord para informar a la jefatura de recursos humanos o bien la que esté a cargo.

Por lo tanto, este es el paso esencial en el compromiso que se ha adquirido al momento de aceptar recibir el curso, seminario o actividad de formación, para lo que deben cumplir con días, horarios y fechas ya establecidas, de las que ya tenían conocimiento para asistir a lo asignado por el departamento de recursos humanos, por lo que deben dar cumplimiento a lo indicado.

### **4.22.3 Informe del instructor**

“Informe conceptual sobre la actividad, la pertinencia de la temática impartida para ese grupo en particular, etc. Es decir, una evaluación sobre aspectos relevantes relacionados con las actividades formativas a su cargo”. (Martha, 2009j, pág. 127).

El informe a realizar por el instructor quien es el profesional a cargo de la formación radicarán en aplicar la evaluación al equipo de participantes que recibió con él la actividad de

aprendizaje y poder enlistar datos relevantes, que le brindarán de primera mano, esto quiere decir que al momento de emitir el informe podrá aportar información de gran valor para tomarla en cuenta por el departamento de recursos humanos.

Es relevante indicar que el instructor está a cargo de actividades de formación referente a procesos meramente, operativos o bien dirigidos a oficios realizados, dentro de la organización o que pueden ser en contribución para ciertos procesos.

#### ***4.22.4 Experto interno observador.***

En las actividades formativas podría incluirse una mirada experta que emita su juicio sobre los contenidos, la pertinencia en ese momento, la calidad, etc. No será necesario que el experto participe de la actividad en su totalidad, podría presenciar solo una parte de ella, lo necesario para formarse una idea que le permita emitir una opinión.

Si la organización imparte varias actividades de la misma temática, o diferentes pero interrelacionadas, el experto interno, en su rol de observador, podría emitir un informe que relacionara todo lo actuado con una actividad o un grupo de ellas, según corresponda. (Martha, 2009k, pág. 127).

En la evaluación que realiza el experto interno se puede incluir que puede iniciar con una pequeña observación, esto para visualizar la forma en que recibió o percibió, el o los participantes el conocimiento brindado, a la vez de como lo asimiló y lo aplicó en ese momento en el que está por realizar el proceso de informe.

#### ***4.22.5 Jefe***

Como se ha manifestado en muchas ocasiones, asignamos un rol preponderante al jefe directo. Por lo tanto, se puede enviar una encuesta a los jefes directos de los participantes para que estos brinden su opinión sobre el cambio de comportamientos o el grado de aprendizaje de ciertos

conocimientos en base a la utilización de estos en su puesto de trabajo, según corresponda. La opinión de los jefes también podría ser solicitada en dos momentos.

Al finalizar las actividades y a los “x” meses para conocer los resultados o cambios del colaborador en su desempeño y en relación con su puesto de trabajo. (Martha, 2009l, pág. 127).

El jefe tiene a cargo generar el juicio, en donde puede ponderar la evaluación de la ejecución de todos los procesos que tiene a cargo de cierta persona, que participó en la actividad de formación, por lo tanto, el jefe dará la respuesta inicial al momento que acaba de terminar el proceso de aprendizaje y otra respuesta tiempo después donde da a conocer que con el pasar de los meses tendría que haber mejorado los procesos donde tenía mayor necesidad de conocimiento, y que él participante debe tomar en consideración.

#### ***4.22.6 Recursos Humanos / Responsable del área de Formación.***

El responsable de la coordinación del plan de formación deberá emitir un informe que reúna las opiniones de todos los anteriores en un solo documento con su propia evaluación de todo lo actuado. El responsable de Formación podrá enriquecer las evaluaciones descritas en los puntos anteriores con su propia opinión.

Para ello, el área de Formación podría determinar criterios de control para aplicar en las distintas actividades formativas, y podría incluso determinar indicadores según la temática, el tipo de actividad y, desde ya, separar conocimientos de competencias. (Martha, 2009m, pág. 128).

El mayormente responsable de todo el proceso de evaluación al final del programa de formación, es el departamento de recursos humanos pues ellos, llevan el control de las distintas necesidades de los equipos de trabajo, y así el seguimiento y, creación de la planificación para que sean ejecutados y poder revestir del conocimiento necesario al personal que así lo requiera. Por esto se puede concluir que el papel que desarrolla el departamento de recursos humanos es vital.

## 5. Análisis de los Resultados

### 5.1 Análisis

Se consideró relevante el estudio del proceso de enseñanza aprendizaje dirigido a los adultos, el que se realizó por algunos personajes durante la historia y con éste se demostró la gran certeza que al inicio, rompió con varios estereotipos, que se creyeron que de ninguna manera podían romperse, esto dio paso al inicio de la andragogía, donde se tuvo como principal objeto de estudio al adulto y la forma de aprendizaje, en donde se enmarcó a las personas mayores y se indicó que estos adquirieron conocimiento en base al cumulo de experiencias ya vividas.

Por lo tanto, el aprendizaje se desarrolló, durante la historia a manera de que transformó y desarrolló a las personas, que lo adquirieron en determinado momento, por lo que se pudo concluir que el cometido de quiénes iniciaron con este proceso, hace siglos anteriores, a lo mejor pasaron por desapercibido, la magnitud hasta donde se llegó con la enseñanza.

Debido a esto, éste proceso se catalogó como el desarrollo de habilidades que permitieron a las personas, o empleados desenvolverse de la manera que se esperaba, esto según Chiavenato, mientras que Martha Alles indicó de manera consistente que el aprendizaje, es solamente la adquisición de nuevos conocimientos y Gary Dessler fue más allá de la adquisición y el desarrollo de conocimientos, pues según él, el aprendizaje debió ser significativo para que la persona o empleado logré demostrar que lo adquirió, replicó y aplicó.

Por lo tanto, se indicó que éste proceso de ninguna manera se podría simplificar en algún sencillo concepto, pues conllevó varios puntos que se debieron de tomar en cuenta al momento de que se consideró, que se realizó o ejecutó el proceso de aprendizaje.

En este sentido, se consideró conocer algunos términos en el proceso de formación, esto para que se tuviera una idea, a lo que se hizo referencia, en determinado momento del aprendizaje,

pues se debió evitar confundir que es lo mismo la competencia, que el valor, o bien la capacitación que la actividad de desarrollo de personas, pues los conceptos trataron de especificar la manera correcta de llamarle y de haber tenido la idea clara de la actividad de formación a la que se refirió.

Por ello, se conoció los distintos estilos de aprendizaje, en dónde se encontró, que las personas podían ser agrupadas, según las necesidades que requirieron desarrollar o bien los conocimientos que necesitaron adquirir, esto fue determinante según el puesto de trabajo que poseían, por lo tanto, fue relevante tomar en consideración, esta agrupación para que se realizara de manera efectiva la aplicación de estos estilos.

En tal sentido, se comprendió que el aprendizaje, tenía objetivos claros hacia donde quería dirigir a las personas, que estuvieron involucradas, en este proceso y se partió de las habilidades que poseían, al igual que el conocimiento o destrezas, que tendieron a unificarlos con la finalidad de hacer de los involucrados, empleados preparados que asumieron y enfrentaron distintas situaciones, dentro de las organizaciones, esto brindó resultados productivos en los distintos procesos.

Así que, las múltiples disciplinas, que se requerirán en los procesos de enseñanza, permitieron a los distintos participantes, que llegaron y lograron el alcancé de los conocimientos necesarios, pues las disciplinas llevarán de manera implícita los objetivos que se desearon alcanzar con los participantes.

Por esto, se consideró que las condiciones del aprendizaje, debieron plantearse sobre ciertas circunstancias, que marcaron este proceso que era el de adquirir el conocimiento nuevo, por lo que se partió de que este pudo ser relacionado con los escenarios de lo frecuente o repetitivo por lo que se consideró al efecto del estímulo o bien a lo reciente, ambas condicionantes que pudieron mejorar el proceso de enseñanza y ser significativas para los implicados.

Así pues, se comprendió y se partió de estas condiciones que dieron el paso para seleccionar el programa de formación para fueran tomadas en consideración que habilidades fueron necesarias y así se impartió, en el nivel jerárquico a donde estaría dirigido y que procesos fueron los que se deseaban mejorar, esto fue con la finalidad de que el programa en determinado momento pudo cumplir el cometido que fue alcanzar en el participante, la adquisición de nuevos conocimientos que fueran ideales para el puesto de trabajo.

Se dio paso así a los tipos de formación, estos estuvieron enfocados en la creación, y él poder lograr el alcancé en los empleados, sobre las habilidades y destrezas por esto se pudo enfrentar ante distintas situaciones, que le fueron presentadas en las actividades cotidianas, dentro de las organizaciones, por esto se pudo decir, que esto fue de vital relevancia, pues se debía agrupar a los empleados, según el tipo de formación que se les brindó.

En este sentido se identificó a los responsables de la actividad de formación, que fueron quienes llevaron a cabo los distintos procesos y a la vez impartieron desde algún taller hasta cierta capacitación, éstos académicamente estaban preparados para hacerlo, se podría mencionar al experto, que estaba en el nivel más alto de la pirámide de los formadores, por lo tanto, él podía estar en la mayoría de estos procesos pues se tendría por seguro que los aportes que brindó serían relevantes.

Por ello, se tomó a consideración que los principios del aprendizaje, se pudieron aplicar al momento de que se llevó a cabo el proceso de formación y se tomó como punto de partida, para que el proceso de aprendizaje fuera más rápido, pues ninguno de los participantes aprendería de igual manera, por esto se consideró que cada persona en particular, debía agruparse según el principio que se acoplaba de mejor manera.

Así pues, se consideró que las metodologías a usarse fueron diversas y aplicables a las necesidades de los participantes, que estuvieron a disposición del profesional a cargo de la formación, pues este escogió la metodología a partir de conocer al grupo, para desarrollar de mejor manera el proceso de aprendizaje, entre estas herramientas se pudo decir, que se aplicó el programa impartido en el aula, hasta la actividad de realidad virtual.

En tal sentido, luego de tener en cuenta las distintas metodologías que se presentaron para que fueran usadas, se dio paso a conocer el lugar en el que sería asignado, el llevarse a cabo la formación, este lugar podía darse, dentro de la organización y afuera de la organización, según Simón L. Dolan, se tomó a consideración estos dos escenarios y se planificó la decisión de donde se llevó a cabo a partir, de a qué nivel de puestos estuvo dirigido el proceso, así mismo los costos que este generó para la organización.

Mientras que Martha Alles, hizo hincapié sobre el tercer punto a tomar en cuenta al momento, de que se eligió el lugar de la formación que fue dentro y fuera de la organización, en donde se basó que el participante pudo buscar por sí mismo la superación.

Por ello, se denotó que, en las organizaciones de aprendizaje, se tuvo el énfasis de crear oportunidades de desarrollo para las personas, que desearon participar en estos procesos o bien que se les solicitó de parte de jefatura de recursos humanos, que fuera necesario la participación en algún taller, seminario, capacitación o simulación, con la finalidad de equiparlo con herramientas que fueron necesarias para que fuera productivo en el puesto de trabajo que tenía a cargo.

Por lo que, la educación corporativa se basó, en que, la organización del aprendizaje, inició por cambiar la mentalidad del empleado e hizo notar que fue necesario el adquirir nuevos conocimientos, para que fuera parte del desarrollo de mejorar ciertos procesos propios del puesto

de trabajo, por lo tanto, el empleado que es consciente de dicha necesidad, se sintió comprometido con la organización y siguió este proceso.

Por esto, los desafíos de la administración del conocimiento, pudieron ser amplios y determinados, según los equipos de trabajo que tenían las organizaciones y se partió de ellos para dar inicio y creación de la cultura del conocimiento, en esta se recalcó la relevancia, del que adquirió nuevas habilidades e implementó y practicó lo aprendido y, esto enriqueció los puestos.

En tal sentido, se incluyó que los objetivos de la organización, serían planteados según hacia donde querían dirigirse, por lo tanto, Simon L. Dolan, indicó que estos en conjunto con la buena planificación, dieron resultados favorables y elevó el conocimiento en los participantes, mientras que Martha Alles, hizo énfasis a que los objetivos debían tener relación con la estrategia de la organización.

Por otro lado, Luis Gómez, disuadió de estos puntos, e indicó que los objetivos estaban ligados al comportamiento de los participantes en el proceso de aprendizaje y, por último, Idalberto Chiavenato, hizo hincapié que los objetivos debieron elevar a los participantes al lugar de que resolvieran actividades propias del puesto, esto era para convertir, el conocimiento que había adquirido en destrezas, que pudo aplicar en puestos más elevados.

En conclusión, se hizo la revisión de la evaluación de los programas de formación, que fueron presentados para el uso y aprovechamiento de ellos en las organizaciones de aprendizaje, por lo que fue relevante formular, si valió la pena planificar, asignar recursos monetarios y de personas expertas, para demostrar que se alcanzó los objetivos planteados por el departamento de recursos humanos.

Para finalizar, se indicó que el proceso de evaluación fue de los más complejos, pero de vital relevancia al momento de que se justificó la inversión en tiempo y dinero.

## 6. Conclusiones

- Se conocieron los datos históricos relevantes sobre la andragogía y aplicación, esto partió de los métodos y técnicas del modelo andragógico con enfoque empresarial, con la finalidad de haber fortalecido el desarrollo del aprendizaje del personal dentro de las organizaciones.
- Se propiciaron por medio de las distintas metodologías, el aprendizaje necesario para que se cubrieran las necesidades y desafíos de la administración del conocimiento, con el propósito de que se promoviera el desarrollo del personal en los distintos departamentos de las organizaciones.
- Se plantearon los procesos para la superación de los empleados, por medio de haber aplicado los distintos tipos de formación, con el fin de que se consiguieran resultados efectivos, en el aprendizaje significativo, pues esto representó mayor productividad para las organizaciones.

## 7. Recomendaciones

- Las áreas de recursos humanos deben conocer los datos históricos relevantes sobre la andragogía y aplicación, esto a partir de los métodos y técnicas del modelo andragógico con enfoque empresarial, esto con el fin de fortalecer el desarrollo del aprendizaje del personal dentro de las organizaciones.
- Las áreas de recursos humanos deben propiciar por medio de las distintas metodologías, el aprendizaje necesario para cubrir las necesidades y desafíos de la administración del conocimiento, con el propósito de promover el desarrollo del personal en los distintos departamentos de las organizaciones.
- Las áreas de recursos humanos deben plantear los procesos para la superación de los empleados, por medio de la aplicación de los distintos tipos de formación, con el fin de conseguir resultados efectivos, en el aprendizaje significativo, pues esto representa mayor productividad para las organizaciones.

## **8. Palabras Clave**

### **Aprendizaje**

El aprendizaje significa un cambio o modificación permanente de conducta en función de la experiencia de cada individuo. Se observan algunos cambios de conducta en las personas a medida que crecen, de la infancia a la madurez. (Idalberto, 2011, pág. 317).

### **Capacidades**

El término incluye conocimientos, competencias y experiencia. (Martha, 2009, pág. 84)

### **Capacitación**

Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. (Martha, 2009, pág. 85).

### **Conocimientos**

Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. (Martha, 2009, pág. 83).

### **Desarrollo**

Acción de hacer crecer algo, por ejemplo, una competencia o un conocimiento. (Martha, 2009, pág. 85).

### **Desarrollo de competencias**

Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseada en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante. (Martha, 2009, pág. 85).

### **Entrenamiento**

Proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos (Martha, 2009, pág. 85).

**Experiencia**

Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad. (Martha, 2009, pág. 84).

**Formación**

Acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Incluye conceptos tales como codesarrollo y capacitación. (Martha, 2009, pág. 68).

**Plan de formación**

Actividades formativas que conforman un plan orgánico con fines y propósitos específicos. (Martha, 2009, pág. 99).

**Experto**

Se trata de aquella persona que domina un tema en toda su gama y profundidad, tiene la experiencia junto con el conocimiento teórico que lo sustenta. (Martha, 2009, pág. 16).

**Instructor**

Al igual que el “experto”, es un conocedor del tema, pero sin llegar a su nivel. Imparte una actividad en base a un diseño propio o adaptado; por ejemplo, puede impartir una actividad sobre una metodología que no ha diseñado personalmente o sobre un libro escrito por otro. (Martha, 2009, pág. 16).

**Facilitador**

Se trata de una persona con nivel y experiencia cuyo rol es conducir una reunión de trabajo donde los participantes deben producir un determinado resultado. (Martha, 2009, pág. 16).

## 9. Bibliografía

### 9.1 Referencias bibliográficas

Andragogía. (s/d de s/m de 2015). *Wordprees Andragogía 2015*. Obtenido de Wordpres

Andragogía 2015: <https://andragogia2015.wordpress.com/44-2/>

Cruz, S. (s/d de s/m de 2020). *Sobre la andragogía*. Obtenido de Sobre la andragogía:

<https://www.monografias.com/trabajos11/sobreandr/sobreandr#INICIO>

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México : Pearson.

Idalberto, C. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mcgraw-hill interamericana.

Idalberto, C. (2011). *El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mcgraw-hill.

Luis, G., & David, B. y. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Educación.

Martha, A. (2009). *Codesarrollo una Nueva Forma de Aprendizaje*. Argentina: Granica.

Mondy, W. R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Naranjo, L. (7 de octubre de 2010). *Andragogía*. Obtenido de Andragogía:

<http://teachandcheer.blogspot.com/2010/10/andragogia.html>

Ocampo, D., & Mata, L. (s/d de s/m de 2022). *Investigalia*. Obtenido de Investigalia:

<https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-bibliografica/>

Simon, L. D., Ramon, V., & Susan, J. y. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España:

McGraw-Hill.

SlideShares. (s/d de s/m de 2006). *Técnica de fichaje*. Obtenido de SlideShares:

<https://es.slideshare.net/AbrahamBerrocalPedre/tcnicas-del-fichaje>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *El Capital Humano de las Empresas*. México: McGraw-Hill.

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Martha Alles
<b>Título del libro</b>	Codesarrollo una Nueva Forma de Aprendizaje
<b>Datos Editoriales</b>	2009, I Edición, Argentina
<b>Tema</b>	Metodologías Didácticas para Adultos
<b>Subtema</b>	Estilos de Aprendizaje
<b>Cita</b>	Distingue cuatro estilos de aprendizaje, cada uno de los cuales corresponde a un tipo de aprendizaje que es, a la vez, el preferido y el más eficaz para el individuo en cuestión
<b>Página</b>	314

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Luis Gómez Mejía; David Balkin y Robert Cardy
<b>Título del libro</b>	Gestión de Recursos Humanos
<b>Datos Editoriales</b>	2008, Quinta Edición, Madrid
<b>Tema</b>	Metodologías Didácticas para Adultos
<b>Subtema</b>	Objetivos del Aprendizaje
<b>Cita</b>	Otra forma de clasificar el grado de aprendizaje consiste en agrupar los diversos objetivos de aprendizaje en tres categorías, que corresponden a las habilidades y capacidades que estén desarrollándose con la formación
<b>Página</b>	306

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Título del libro</b>	El Capital Humano de las Organizaciones
<b>Datos Editoriales</b>	2011, Novena Edición, México
<b>Tema</b>	Metodologías Didácticas para Adultos
<b>Subtema</b>	Organizaciones de Aprendizaje
<b>Cita</b>	La administración del conocimiento impone el concepto de las organizaciones de aprendizaje. Una organización de aprendizaje es la que facilita el aprendizaje para todos sus miembros y que se transforma continuamente
<b>Página</b>	359



Guatemala, 30 de enero de 2023

Señores

Universidad Galileo

IDEA

Presente.

Por este medio de la presente YO Wendy Virginia Hernández López que me identifico con número de carné 0211498 y con DPI 2223176040101 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en informática y administración de recursos humanos

**"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

"Metodologías Didácticas Aplicadas al Aprendizaje de los Empleados, Mediante los Procedimientos con Enfoque Empresarial"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 