

**UADE**  
VIRTUAL



# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

---

UNIDAD 2  
Capacitación y empresa

---



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

**Ha sido realizado por la profesora:**



*Lic. Verónica Saiz*

## ÍNDICE

1. Introducción
2. La educación en la empresa
3. La organización y el aprendizaje
  - 3.1. ¿A qué llamamos aprendizaje organizacional?
  - 3.2. ¿Cómo es el aprendizaje en las organizaciones?
4. El sentido de la capacitación
  - 4.1. Organizaciones que aprenden
5. Bibliografía



## 1. INTRODUCCIÓN

La función del departamento de formación, también conocido como CyD (Capacitación y Desarrollo) dentro del área de recursos humanos en las organizaciones, tiene como objetivo fundamental asegurar que todas las personas puedan desempeñarse en sus posiciones de trabajo de manera efectiva. Esto que parece sencillo, a simple vista, es quizá una de las tareas más complejas que deberá desarrollar esta función.

Para lograr este objetivo, las organizaciones combinan y destinan una importante cantidad de recursos y herramientas: modelos de competencias, actividades presenciales, entrenamientos en el puesto de trabajo, rotaciones, e-learning, actividades de formación a distancia, formación fuera de la compañía, por citar solo algunos. Y es por ello que ya no se habla de una sola forma de gestionar los aprendizajes, sino más bien de **una estrategia de aprendizaje personalizada** en función de las características de los contenidos a ser aprendidos, el estilo de aprendizaje de los destinatarios, el tiempo disponible y el presupuesto, lo que podría resumirse en una solución que ofrezca el **mix de formación adecuado** para cada necesidad.



### REFLEXIÓN

Si las empresas forman a sus colaboradores para el mejor desempeño en puestos de trabajo, entonces, queda claro que su objetivo educativo es funcional a su negocio y que la empresa "educa" para la empresa.



Veamos ahora qué forma toma la educación en la empresa...  
*¿Es la misma en todos los casos? ¿Se diferencia por puestos?  
¿Por el negocio? ¿Busca que le sirva al colaborador para otros  
ámbitos de la vida?*

## 2. LA EDUCACIÓN DE LA EMPRESA

Las organizaciones (empresas) son repositorios de **conocimientos funcionales** a su negocio y actividad. Así, más allá de lo que cada uno de los colaboradores traiga consigo de su formación general, es necesario que, además, reciban una **formación específica** sobre el negocio y la actividad de la empresa en la que están trabajando y que desarrollen habilidades propias de la tarea que tienen que cumplir dentro de esa

empresa con su cultura<sup>1</sup> y contexto<sup>2</sup> organizacional. Es decir, deberá aprender qué hacer, pero también cómo hacerlo según la forma determinada para ese lugar en particular.



#### RESUMEN

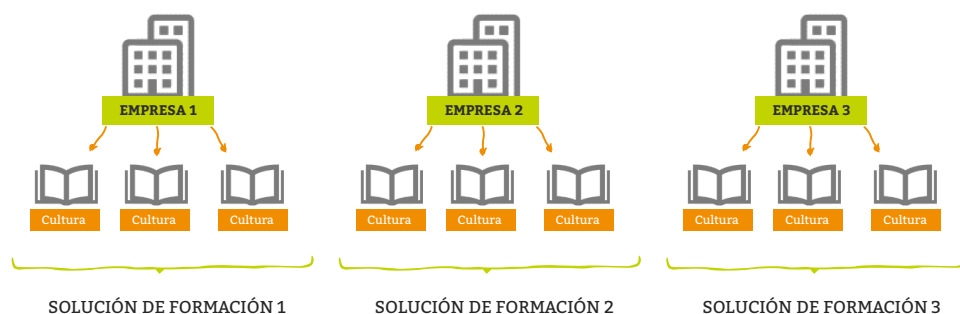
Retomando la reflexión anterior, la empresa educa para la empresa, pero no para cualquier empresa o para todas las empresas, sino para la organización específica que necesita formación. Es un negocio, y la educación empresarial está inmersa y guiada por los intereses de ese negocio y su actividad en particular.

La transmisión del conocimiento necesario para el desempeño, que presentamos anteriormente como el objetivo principal del área de formación, es fundamental para cualquier empresa. Ahora, cómo adquirir ese saber, por qué y para qué es un tema particular de cada empresa y de cada necesidad de capacitación que haya que satisfacer, según la coyuntura propia de cada una. Podemos decir que el aprendizaje en las empresas tiene como variables la **cultura**, el **contexto** y el **cambio**.

#### > Modelo incorrecto



#### > Modelo correcto



<sup>1</sup> Patrón de conducta común (significados e ideas) seguido por todas las personas y grupos que integran una organización.

<sup>2</sup> Ambiente laboral en el que está inserta la organización y que influye en los comportamientos de sus colaboradores.



Teniendo en cuenta esto, lo importante desde nuestro enfoque es conocer cómo aprenden las personas en las organizaciones para poder aportar soluciones.

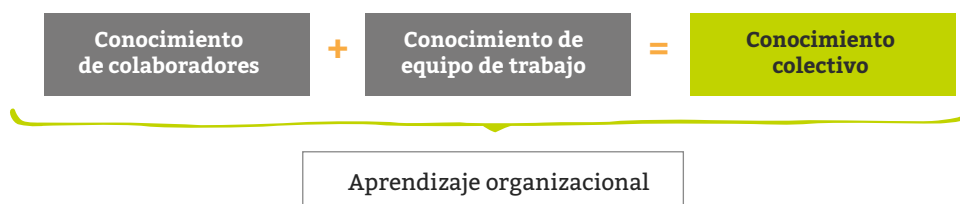
### 3. LA ORGANIZACIÓN Y EL APRENDIZAJE

#### 3.1. ¿A qué llamamos aprendizaje organizacional?



El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes (competencias laborales<sup>3</sup>) para conseguir cambios o mejoras en la conducta. Por lo tanto, podemos decir que el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como *input* y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje se puede aplicar a las **personas**, los **equipos de trabajo** y las **organizaciones**. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y los equipos de la empresa en **conocimiento colectivo**.



Senge (1990) sienta las bases de las denominadas **organizaciones inteligentes** (*learning organizations*). Para el autor, las organizaciones inteligentes posibilitan que los colaboradores expandan su aptitud para **crear los resultados** que quieren alcanzar, y se generen **nuevos patrones de pensamiento** que promuevan la **aspiración colectiva** y que la gente esté continuamente aprendiendo a aprender en conjunto.

<sup>3</sup> Característica subyacente en una persona que genera un desempeño superior de acuerdo a un estándar de efectividad o performance en un trabajo o situación.



El proceso de aprendizaje sólo puede producirse primero en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual (Senge, 1990).

Siguiendo esta línea, el proceso de aprendizaje que tiene lugar en las organizaciones debe ser entendido a partir de la identificación de **dos dimensiones**: el **individuo** y la **organización**. No puede escindirse uno del otro, porque son complementarios y colaboran mutuamente.



#### RESUMEN

Son los individuos a través de su esfuerzo quienes adquieren, desarrollan o modifican los conocimientos, habilidades y actitudes tendientes a convertirse en el know-how organizacional necesario para el cumplimiento de los objetivos.

### 3.2. ¿Cómo es el aprendizaje en las organizaciones?

De forma sintética y, como primera respuesta, podemos decir que el aprendizaje ocurre a través de la **capacitación** y a través de la **experiencia en el puesto de trabajo** (es decir, la inmersión). Si entendemos que las personas aprenden por estas dos vías, es fundamental entonces que toda capacitación incluya **instancias de transferencia** a la tarea y seguimiento durante la experiencia que esto conlleva.

Como mencionamos anteriormente, el aprendizaje organizacional proviene del aprendizaje individual y los conocimientos individuales explícitos e implícitos. Dice Kamoche (1997) que las organizaciones aprenden por lo que aprenden los individuos que las componen. De esta manera, aprendizaje individual y aprendizaje organizacional dependen uno del otro, y su **lazo de unión** está dado por el **contexto organizacional**.



El contexto organizacional tiene la capacidad de acelerar o desacelerar el proceso de aprendizaje.

## 4. EL SENTIDO DE LA CAPACITACIÓN

Como premisa, podemos decir que la capacitación no sólo es importante sino que también es necesaria en todas las organizaciones.

- El éxito de las organizaciones depende en realidad de una cultura organizacional de conocimientos compartidos (Hopper, 1990; Stonehouse and Pemberton, 1999)
- El conocimiento, cuando es compartido, es uno de los pocos valores que crecen de manera exponencial (Quinn, 1992)

El nuevo desafío es, entonces, desarrollar un contexto organizacional que, sobre todo, facilite y promueva el aprendizaje de tal manera que la organización logre **recrearse**, **aprender** y **cambiar** permanentemente mediante la formalización de contextos, estructuras y procedimientos que promuevan construir y compartir conocimiento.

Como señalamos anteriormente, la capacitación no existe por sí sola sino para alcanzar algo. Ese algo está supeditado a las necesidades de la organización donde la capacitación transcurre. Son entonces las necesidades propias de la empresa las que determinan el para qué.



### REFLEXIÓN

¿Cuál es el sentido que las organizaciones le dan a la capacitación?

La respuesta a esto depende del enfoque de cada organización en particular. Toda organización es un **sistema** y, como tal, involucra diferentes unidades organizadas para el cumplimiento de determinadas metas. La capacitación es una unidad más dentro de la organización y, por ende, es funcional a la misma y a las otras unidades que la integran.

### 4.1. Organizaciones que aprenden

El **aprendizaje organizacional** es el proceso mediante el cual se **transforma información en conocimiento**. Las empresas, ya sean grandes o pequeñas, públicas o privadas, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su **capacidad innovadora y competitiva**.





Hoy en día, el aprendizaje organizacional constituye una potente herramienta para incrementar el capital intelectual de una organización, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno.

Llegar a convertirse en una organización que aprende requiere de una cultura y un contexto organizacional que favorezca los siguientes pilares:

- gestión del conocimiento,
- aprendizaje en equipos,
- transmisión de conocimientos.

Siguiendo la teoría de Peter Senge (1992) acerca de que las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender, y como tales dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman, la **capacitación** deberá generar **grupos de personas** que **alineen talentos y capacidades** para aprender a triunfar en conjunto y lograr los resultados deseados, aún frente a escenarios cambiantes.

Asimismo, el autor (Senge, 1992) alienta a ampliar el campo de observación de las organizaciones para comprender complejidades e interacciones. Mientras que la visión tradicional de las empresas era la de fenómenos parcelados independientes entre sí, el **enfoque sistémico** (que, como señalamos anteriormente, entiende a la organización como un sistema) propone pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora o apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan volverse **abierto al aprendizaje y la autosuperación**.



Esquema de relación de la capacitación como parte del sistema organizacional

### **Bibliografía**

---

- » **Hopper, M. D.** (1990) *Rattling SABRE-new ways to compete on information*. Harvard Business Review, 68(3), 118-125.
- » **Kamoche, K.** (1997) *Knowledge creation and learning in international HRM*. International Journal of Human Resource Management, 8(2), 213-225.
- » **Quinn, J. B.** (1992) *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.
- » **Stonehouse, G. H. y Pemberton, J. D.** (1999) *Learning and knowledge management in the intelligent organization*. Participation & Empowerment: An International Journal, 7(5), 131-144.
- » **Senge, P.** (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- » **Senge, P.** (1992) *Organizaciones que aprenden*. Barcelona: Granica.