



---

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

---

Facultad de Ciencias Empresariales  
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial

Programa de Licenciatura en Comportamiento Organizacional

Artículo Científico

Capacitación y Desarrollo,  
una ventaja competitiva de las Organizaciones Inteligentes y de  
aquellas organizaciones que cuenten con una Universidad Empresarial

Profesora: MBA. Kathia Chacón

Elaborado por:  
Roy Mauricio Murillo Sequeira  
2-572-072

San José, Costa Rica  
Agosto, 2008

## **Agradecimiento**

A mi Dios todo poderoso por regalarme el don de estudiar, por la vida y por ser mi luz para alcanzar mis metas en este proyecto.

A mis padres por su enorme esfuerzo, lucha y colaboración.

A mi amiga Diana por ayudarme en este proyecto.

A todos los compañeros y amigos que colaboraron con mi proyecto.

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto, en especial, a mis padres.

A toda mi familia.

Y a todas aquellas personas quienes colaboraron conmigo para culminar con éxito mi meta.

# Índice

Agradecimiento .....	2
Dedicatoria .....	3
Índice .....	4
Introducción .....	6
Justificación .....	9
Objetivos.....	12
Metodología .....	13
<b>Tipo de investigación</b> .....	13
Investigación Exploratoria.....	13
<b>Enfoque de la investigación</b> .....	15
Enfoque Mixto .....	15
<b>Instrumentos</b> .....	16
Entrevista (Enfoque Cualitativo) .....	16
Encuesta o cuestionario (Enfoque Cuantitativo) .....	16
<b>Fuentes de Información</b> .....	19
Fuentes Primarias .....	19
Fuentes Secundarias .....	19
<b>Validación y Confirmación</b> .....	20
<b>Alcances y Limitaciones</b> .....	20
Alcances .....	20
Limitaciones.....	21
Capacitación y Desarrollo, una ventaja competitiva de las Organizaciones Inteligentes y de aquellas organizaciones que cuentan con una Universidad Empresarial.....	22
Capacitación y Desarrollo, educación en la empresa.....	24
Organizaciones Inteligentes .....	33
Universidades Empresariales.....	38
Consideraciones Finales .....	41
Bibliografía .....	43

Anexo 1 .....	44
Anexo 2 .....	48

## **Introducción**

Actualmente es muy común escuchar acerca del tema de las competencias de un individuo, Gonczi (1996) plantea que "la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una variada combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones".

El modelo por competencias permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional. Por este requerimiento es que se debe orientar para desarrollar y capacitar al personal, para así lograr una ventaja competitiva dentro del mundo globalizado de hoy.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos y habilidades de los colaboradores, Siliceo (2007); mientras que el desarrollo del personal es un concepto mucho más amplio que implica un esfuerzo planeado y encauzado de toda la organización, que de otra manera solo será un crecimiento nocivo para el personal y para la propia empresa.

La capacitación y el desarrollo deben concebirse precisamente como modelos de educación, por medio de los cuales se forme una cultura de identidad empresarial; por lo cual, la empresa debe contar con una estructura integrada, que trabaja como un todo. Además, y no menos importante, la empresa debe contar con un sistema que maneje el conocimiento, que le permita reutilizarlo y renovarlo constantemente.

Es la época de gestionar inteligentemente la información y el conocimiento; característica de una "Sociedad Postindustrial, Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento", como así la han definido diversos autores; donde el conocimiento es el "recurso limitante", no la tierra, ni las materias primas, ni siquiera el capital. Téngase el conocimiento y se tiene todo. Más que definir la sociedad donde se vive, lo trascendental sería adaptarse a un entorno en donde el conocimiento del personal es la mayor capacidad distintiva de una organización.

En la actualidad, el rol del conocimiento o capital intelectual inmerso en las empresas es de gran relevancia, debido a que es un elemento generador de riquezas y factor indispensable en el progreso de toda organización. De la "Era Tecnológica" se debe pasar a la "Era del Conocimiento", donde las organizaciones tendrán como basamento lo que saben, esto por supuesto lleva implícito un cambio en la forma de pensar y actuar. El conocimiento es determinante en todas aquellas actividades que demandan habilidades, destrezas, acciones, estrategias que conlleven a las organizaciones a desempeñar un rol determinante en los escenarios en donde operan y en donde la gerencia con sus recursos humanos estén plenamente identificados con las herramientas que en el presente demanda la Sociedad del

Conocimiento. Es por eso que muchas organizaciones se re-inventan y se transforman es Organizaciones Inteligentes.

La empresa inteligente crea y re-crea continuamente su futuro; asume que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus componentes humanos, y se transforma continuamente como respuesta a sus propias necesidades, a las de los individuos que la componen y también las de las empresas, organizaciones e individuos con las que se relaciona (clientes, proveedores, grupos sociales, entre otras.)

Existe, además un instrumento utilizable llamado: Universidad Empresarial, con el cual se logra este cambio cultural, con el cual se logra asumir el aprendizaje como una actividad continua y creativa. Las tendencias actuales apuntan a un nuevo mecanismo esencial para crear una ventaja competitiva sostenida: el compromiso de la compañía con la educación y el desarrollo del colaborador. Este instrumento ayuda a que las organizaciones logren sustentar su ventaja competitiva como inspiradora del aprendizaje permanente y de un desempeño excepcional de los individuos en su lugar de trabajo.

La presente investigación se aproxima al hecho de identificar la capacitación y el desarrollo del personal como una ventaja competitiva, cómo lograr ponerle énfasis en el aprendizaje y la búsqueda de la creatividad de los individuos dentro de cualquier organización, así como lo hacen las Organizaciones Inteligentes y aquellas que cuentan con una Universidad Empresarial.



## **Justificación**

Desde 1776 con Adam Smith en su publicación "*La Riqueza de las naciones*" libro en el que argumentó las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la división del trabajo y posterior a ello la influencia importante, previa al siglo XX, en la administración fue la Revolución Industrial (Robbins. Coultear 2005); con ello se logra ver la importancia y eficiencia del quehacer de un administrador en la dirigencia. Ahora bien la administración de personal no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí sabemos que es condición indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más remota antigüedad, el hombre al hacerse gregario, tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo.

Bien es sabido que las grandes empresas han logrado avanzar gracias a los pequeños esfuerzos, por ejemplo cuando, Bill Hewlett y Dave Packard, fundaron HP en 1939. El primer producto, construido en el garaje de Palo Alto, fue un oscilador de audio, un instrumento de prueba electrónica utilizado por los ingenieros en sonido. Uno de los primeros clientes de HP fue Walt Disney Studios, compañía en la que instalaron los primeros osciladores de audio para la producción de la película *Fantasia.*, y con ello lograr incursionar y posicionarse en el orbe como una de las más reconocidas empleadoras. Otro de los ejemplos que se encuentran es Procter & Gamble, que con su enseñanza en cuanto al manejo del personal ha logrado crear innumerables fuentes de empleo en el mundo.

En el plano empresarial los avances se logran gracias a la disciplina y el coraje de la visión, misión y valores, que se plantean como hilos conductuales del caminar empresarial, pero ese mismo caminar no sería nada sin el personal empleado por las compañías; de ellos dependen en gran medida, los éxitos que se lleguen a obtener; de lo dicho surge la interrogante ¿Cómo se posicionan la capacitación y el desarrollo del personal como una ventaja competitiva dentro de las Organizaciones Inteligentes y de aquellas que cuenten con una Universidad Empresarial?

Muchos cambios organizacionales están ocurriendo en el mercado mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones, en cuanto a la implementación y adaptación a nuevas formas de capacitar y desarrollar al personal. Un alto porcentaje de estas, se mantienen como espectadoras con ello dejando que las cosas sucedan sin nada que hacer, lo mismo podría acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la organización. Por tanto, se aprecia que el mercado en el siglo XXI es exigente y competente, lo mismo posiciona a cada empresa, pequeña, mediana o grande avanzar o quedarse supeditada al estancamiento.

Es por eso, que una de las tareas que le compete a la Administración de Recursos Humanos es el crecimiento y desarrollo de todo el Capital Humano que integra la empresa, para eso es preciso que se empiece a trabajar en fomentar el aprendizaje en los individuos, que se inicie con programas que orienten a la formación.

Es de relevancia, como aporte científico en el área administrativa, brindar un acercamiento en dicha tarea: el crecimiento y el desarrollo,

para dos tipos organizacionales las Organizaciones Inteligentes y las Universidades Empresariales; con el fin, de que las empresas sean cada vez más competentes y atractivas en el mercado laboral, con su recurso máspreciado: El Personal.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Describir la Capacitación y el Desarrollo del personal como una ventaja competitiva de las Organizaciones Inteligentes y de aquellas organizaciones que cuenten con una Universidad Empresarial.

### **Objetivos específicos:**

Conceptualizar la Capacitación y el Desarrollo del personal dentro del plano organizacional.

Identificar el concepto de Organizaciones Inteligentes y la forma en que estas administran el aprendizaje para su desarrollo y el de su personal.

Definir el concepto de Universidad Empresarial y describir la forma cómo se administra la capacitación, el desarrollo y el aprendizaje del personal, dentro de estas instituciones.

## **Metodología**

Como punto de partida para la presente investigación, se especifican los objetivos, tanto el general como los específicos. Esta fase inicia con el planteamiento del problema y cuyas interrogantes han de ser contestadas al finalizar esta investigación. Como segunda fase se establecen los requerimientos de información, esta es necesaria para satisfacer los objetivos establecidos en la primera fase del proyecto.

El seleccionar y darle un valor a la información recopilada, se convierten en la tercera fase del proyecto. La cuarta fase es el desarrollo específico del enfoque investigativo.

## **Tipo de investigación**

### **Investigación Exploratoria**

El alcance de la investigación es exploratorio y descriptivo

**El alcance exploratorio** es el que "su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones

futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (Hernández, 2006, p.100)

El tema de Capacitación y Desarrollo del personal siempre se ha visto solamente como una simple función del departamento de Recursos Humanos, además el aprendizaje se ha limitado solamente al hecho de impartir capacitaciones y no de crear una cultura abierta al conocimiento; además la capacitación no deja de ser la tradicional, es decir, reactiva, centralizada, más bien debe poseer una orientación centralizada de soluciones de aprendizaje estratégico pertinente para cada uno de los tipos de trabajos, así como se hace en aquellas organizaciones que cuentan con una Universidad Empresarial.

**El alcance descriptivo**, por su parte, es el que "su objetivo central es la descripción de fenómenos. Se sitúa en un primer nivel de conocimiento científico. Usa la observación estudios correlacionales y de desarrollo." (Barrantes, Rodrigo 2004 p. 64), porque con ello se busca realizar una descripción de los elementos para que estos sirvan en futuras investigaciones que pretendan lograr un mayor alcance. Así mismo Danhke (1989), mencionado por Hernández (2006), opina que el alcance descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno por investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones, se mide y se recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (Hernández, 2006, p. 102).

Debido a que no se le ha dado el verdadero valor, que esta herramienta tiene dentro de la estrategia organizacional, es preciso

que se describa la Capacitación y el Desarrollo del personal, el aprendizaje en las Organizaciones Inteligentes que cuenten con una Universidad Empresarial, como una ventaja competitiva que le permita continuar en este mundo globalizado.

Después de conocer los tipos de alcances de investigación que se van a aplicar, es importante conocer sobre el enfoque que va a ser utilizado en este trabajo, que se describe a continuación:

## **Enfoque de la investigación**

### **Enfoque Mixto**

El tipo de investigación corresponde al enfoque mixto, es decir aquel que es una combinación entre el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. "El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativos y cualitativos y pueden involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa. Asimismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento de un problema". (Hernández 2006, p 755)

En este trabajo se desarrollará el enfoque mixto, el cual consiste en la aplicación del enfoque cuantitativo como eje central de la investigación y el enfoque cualitativo que aporta al presente trabajo el uso del instrumento elegido. Se realizará una investigación para describir la Capacitación y el Desarrollo del personal como una ventaja competitiva de las organizaciones; asimismo como el volcar la estrategia organizacional hacia una cultura abierta al aprendizaje

contribuye a que la organización se convierta en una inteligente y así seguir siendo competitiva dentro de lo que últimamente se llama "La Sociedad del Conocimiento". Por último, esta investigación indagará qué ventajas le proporciona la capacitación a aquellas organizaciones que han creado una Universidad Empresarial.

## **Instrumentos**

### **Entrevista (Enfoque Cualitativo)**

Se decide valerse de un instrumento cualitativo como parte de la realización de esta investigación, el cual consiste en la recolección de información por medio de la entrevista "se define como la acción de mantener una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), con el fin de informar al público de sus respuestas o puntos de vistas" (Hernández, 2006, p. 597), a conocedores acerca del tema por investigar. El tipo de entrevista es semiestructurada, esta se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener información sobre los temas deseados. (Hernández, 2006, p. 597). Esta entrevista consiste en un formulario de seis interrogantes tanto abiertas como cerradas, el cual busca indagar acerca de lo que conocen los expertos en Recursos Humanos de las Organizaciones Inteligentes, las Universidades Empresariales, si trabajan en ello y eventualmente si se podrían aplicar estas a sus empresas.

### **Encuesta o cuestionario (Enfoque Cuantitativo)**

Tal vez el instrumento más utilizado para la recolección de los datos. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto



de una o más variables por medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran cuatro tipos:

- Preguntas abiertas
- Preguntas cerradas
- Preguntas combinadas o mixtas
- Preguntas de escogencia múltiple.

Como parte complementaria de esta investigación se decide aplicar un cuestionario, como instrumento cuantitativo, a diferentes profesionales en el área de la Administración de Recursos Humanos, con el fin de medir la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo del personal dentro de sus organizaciones, si se puede catalogar estas herramientas como una ventaja competitiva y además de indagar cuanto conocen estos profesionales acerca de los conceptos de Organizaciones Inteligentes y de las Universidades Empresariales.

## **Población**

Es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones. (Hernández, 2006, p238)

La población elegida para la investigación es finita, es decir, aquella que esta delimitada y por lo tanto, los elementos de esta población pueden conocerse.

Esta investigación abarcará a personas quienes laboren con un mínimo de tres años de experiencia y sean especialistas en el área de Recursos Humanos.

## **Muestra**

El tamaño de la muestra para la encuesta corresponde a la muestra no probabilística, que según Hernández (2006) la elección de los

elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de unas personas o de un grupo de personas y desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

El total de la muestra es de 10 personas; con las siguientes características:

- Profesional en el área de Recursos Humanos, con un mínimo de tres años de experiencia.
- Especialistas en Capacitación y Desarrollo.
- Encargados de departamentos.

La entrevista por realizar se hace a una muestra de expertos. En ciertos estudios es necesaria la opinión de individuos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios. (Hernández, 2006, p.566)

El tamaño de la muestra es seleccionado a conveniencia, es decir es aquella que es seleccionada de acuerdo con la conveniencia del investigador; simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso. (Hernández, 2006, p. 571). Se eligen dos expertos, quienes cuentan con amplio conocimiento y vasta experiencia laboral en la Gerencia de Recursos Humanos y como encargados de departamento de Capacitación y Desarrollo.

## **Fuentes de Información**

### **Fuentes Primarias**

Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que tienen los resultados de estudios como libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos. (Hernández, 2006, p.66)

### **Fuentes Secundarias**

Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados. (Hernández, 2006, p. 66)

Para el desarrollo de esta investigación se van a utilizar ambos tipos de fuente.

- **Fuentes primarias:**
- Entrevista a Directores, Gerentes o Encargados de Recursos Humanos, Especialistas en Capacitación y Desarrollo y sujetos conocedores del tema en cuestión.
- Recopilación y verificación de información a través de Internet, bibliotecas, entrevistas a otros organismos.
  
- **Fuentes secundarias:**
- Revistas
- Periódicos

- Libros

## **Validación y Confirmación**

Cuando se elaboran los instrumentos necesarios para la recolección de los datos, es de suma importancia verificar que al aplicarlos, se va a obtener la información que se busca.

La entrevista mencionada anteriormente, fue previamente revisada por una persona especializada en este campo.

Posteriormente, se realizaron las correcciones y los cambios necesarios para su aplicación.

Al finalizar la descripción de la metodología, se conoce la forma en que van a ser recolectados los datos para esta investigación, además, de la población y la muestra a la cual va a ser aplicado dicho instrumento.

## **Alcances y Limitaciones**

### **Alcances**

- Sentar las bases para que futuras investigaciones indaguen más acerca del tema.
- Facilitar un artículo en el cual se amplíe el tema de capacitación, el desarrollo del personal y del aprendizaje en las Organizaciones Inteligentes y de aquellas que cuentan con una Universidad Empresarial, para que puestos gerenciales utilicen esta competencia para el fortalecimiento y crecimiento de su compañía.

- Se quiere lograr con el presente artículo, que las casas de enseñanza superior, incluyan con más énfasis la capacitación y el desarrollo del personal como ventaja competitiva de las organizaciones, en los planes de estudio de las carreras de Administración de Negocios, de Administración de Recursos Humanos y de Ingeniería Industrial.

### **Limitaciones**

- La mayor dificultad que se presentó fue la disponibilidad para las entrevistas, pues muchas de las personas entrevistadas no contaban con suficiente tiempo para realizarla.
- Además, por el objetivo de la investigación y lo que se quiere presentar con el instrumento aplicado se debió invertir mucho tiempo en la búsqueda de las personas quienes cumplieran con los requisitos establecidos.
- Al hallar las personas quienes cumplieran con el perfil adecuado para la entrevista, otro inconveniente que se presentó fue el traslado a distintos sectores para llevarlas a cabo.

## **Capacitación y Desarrollo, una ventaja competitiva de las Organizaciones Inteligentes y de aquellas organizaciones que cuentan con una Universidad Empresarial.**



**Roy Murillo Sequeira<sup>1</sup>**

### **Resumen**

Muchos cambios empresariales están ocurriendo en el mercado mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones, en cuanto a la implementación y adaptación a nuevas formas de capacitar y desarrollar al personal. Un alto porcentaje de estas, se mantienen como espectadoras con ello dejando que las cosas sucedan sin nada que hacer, lo mismo podría acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la organización. Por tanto, se aprecia que el mercado en el siglo XXI es exigente y competente, lo

---

<sup>1</sup> Bachiller en Administración de Negocios, Candidato a la Licenciatura en Comportamiento Organizacional. ULACIT. E-mail: [rmurillo@coopesa.co.cr](mailto:rmurillo@coopesa.co.cr)

mismo posiciona a cada empresa, pequeña, mediana o grande avanzar o quedarse supeditada al estancamiento.

Es por eso que una de las tareas que le compete a la Administración de Recursos Humanos, es el crecimiento y desarrollo de todo el Capital Humano que integra la empresa, para eso es preciso que se empiece a trabajar en fomentar el aprendizaje en los individuos, que se inicie con programas que orienten a la formación y a su desarrollo.

Es de relevancia como aporte científico, en el área administrativa, brindar un acercamiento en dicha tarea: el crecimiento y el desarrollo, para dos tipos organizacionales la Organización Inteligente y la Universidad Empresarial; con el fin, de que las empresas sean cada vez más competentes y atractivas en el mercado laboral, con su recurso máspreciado: El Personal

### **Palabras Claves**

Capacitación / Desarrollo del personal / Aprendizaje / Organización Inteligente / Universidad Empresarial.

### **Summary**

Many organizational changes are occurring in global market, requiring a new position by

organizations, in terms of implementation and adapting to new ways to train and develop the staff. A high percentage of these are maintained as spectators thereby letting things happen without anything to do, the same thing could lead to insecurity in the future context of the organization. Therefore, it appreciates that the market in the twenty-first century is demanding and competent; the same positions each company, small, medium or large.

That is why one of the tasks relevant to the Human Resources Administration is growth and development the entire Human Capital that integrates the company, for that is necessary to begin work in promote learning in individuals, which begins with programs that target the formation and its development.

It is of scientific significance as an input in the Administrative area provide insight into this task: growth and development, for two types organizational, Smart Organizations and Corporate Universities, in order, that companies are increasingly competent and attractive in labor market, with its most precious resource: The Staff

## **Key Words**

Training / Staff Development / Learning / Smart Organization / Corporate University

## **Introducción**

Las empresas exitosas no son otras sino aquellas que siendo visionarias, basan su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: El Recurso Humano.

La capacitación y el desarrollo deben concebirse precisamente como modelos de educación, por medio del cual se forme una identidad empresarial; por lo cual, la empresa debe contar con una estructura integrada, que trabaja como un todo. Además, y no menos importante, es que la empresa cuente con un sistema que maneje el conocimiento, que le permita reutilizarlo y renovarlo constantemente.

En la actualidad, el rol del conocimiento o capital intelectual inmerso en las empresas es de gran relevancia, debido a que es un elemento generador de riquezas y factor indispensable en el progreso de toda organización. El aprendizaje es determinante en todas aquellas actividades que demandan habilidades, destrezas, acciones, estrategias que conlleven a las organizaciones por desempeñar un rol determinante en los

escenarios en donde operan y en donde la gerencia con sus recursos humanos estén plenamente identificados con las herramientas que en el presente demanda la globalización. Es por eso que muchas organizaciones se re-inventan y se transforman en una Organización Inteligente.

La presente investigación se aproxima al hecho de identificar la capacitación y el desarrollo del personal como una ventaja competitiva, en cómo lograr ponerle énfasis en el aprendizaje y la búsqueda de la creatividad de los individuos dentro de cualquier organización, así como lo hacen las Organizaciones Inteligentes y aquellas que cuentan con una Universidad Empresarial.

### **Capacitación y Desarrollo, educación en la empresa.**

La capacitación y desarrollo que se aplica en las organizaciones deben concebirse precisamente como modelos de educación; por medio de los cuales es necesario primero formar una cultura empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales, es decir una educación integral.

Para entender la autorrealización se toma el siguiente párrafo de Werner (1978), mencionado por Siliceo

(2007) de *Los ideales de la cultura griega*: "todo pueblo que alcanza cierto grado de desarrollo se halla naturalmente inclinado a practicar la educación. Esta es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva, y transmite su peculiaridad física y espiritual. El espíritu humano lleva progresivamente al descubrimiento de sí mismo, crea mediante el conocimiento del mundo exterior e interior mejores formas de existencia humana".

La educación no es una propiedad individual, sino que pertenece por su esencia, a la comunidad, y la empresa como miembro de esta, debe y tiene la obligación de capacitar y desarrollar a cada uno de sus integrantes y así colaborar de forma indirecta con el desarrollo de la sociedad.

Considerar la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos, técnicas y el manejo de cifras y sistemas no es educar, sino robotizar; dándole al empleado no solo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo, además de su autorrealización.

En la actualidad, la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o



instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, pueden ser logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, y otras; para ello, se involucra a todos en la organización. Se debe participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor de productividad.

La obsolescencia y la ignorancia son dos situaciones que pueden ser determinantes para que las instituciones se preocupen por capacitar a sus recursos humanos, pues esta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para que se logre incrementar los niveles de productividad de una empresa, además de alcanzar sus objetivos generales es necesario pensar en la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal adiestrado, capacitado, desarrollado y motivado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades

reales de la organización; teniendo en cuenta los contextos donde desarrolla las actividades, como también las necesidades, capacidades y habilidades del personal. Según, lo señala Siliceo (2007) en su Libro "Capacitación y Desarrollo de Personal".

### **Concepto de Capacitación**

Según, la revista "Estrategia" (2007), la capacitación es una actividad sistemática, planificada, permanente y basada en necesidades reales de la organización cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

De la definición nace la importancia de esta función de recursos humanos, al decir que desarrolla e integra a los colaboradores a los procesos de la organización con el propósito de lograr aprovechar un mejor desempeño en sus puestos de trabajo, es por eso que el 90%

de la población encuestada<sup>2</sup>, le asigna un nivel alto de importancia a la capacitación.

La capacitación debe ir dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones que le competen así como producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Por medio de la capacitación se hace que las competencias del trabajador se adecuen a aquellas exigidas por el puesto de trabajo.

Muchas veces se cae en el error de confundir la capacitación con el adiestramiento y es preciso entender que este último implica una transmisión de conocimientos que hacen que el individuo, por ejemplo, pueda operar, ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, esta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos

---

<sup>2</sup> Encuesta realizada en el mes de julio 2008, al preguntar sobre la importancia que tiene la capacitación dentro de las organizaciones.

indispensables para que cumplan a cabalidad sus funciones.

## **Responsabilidades de la Capacitación**

Promover el conocimiento es uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía de empresa y de sistemas institucionales de recursos humanos. Así se tiene que la capacitación conlleva como toda acción, responsabilidades tales como: la responsabilidad organizacional y la responsabilidad directiva.

### **Responsabilidad organizacional:**

El cambio y la innovación exigen de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de ver el mundo y de hacer las cosas.

Es precisamente en este tiempo, que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la

transformación de su propio entorno; la modernización exige fundamentalmente personal calificado, especialistas, supervisores y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo de la organización.

La capacitación como ventaja competitiva de la empresa, como proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr el mejoramiento constante de los resultados, así como, facilitadora del cambio y del crecimiento individual y de la empresa.

Como lo dice Siliceo (2007), el proceso de capacitación se enfoca en crear valores positivos y establecer una cultura de productividad total, a partir del cual el personal se comprometa a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral. Es por lo anterior que se deduce que las implicaciones derivadas de la capacitación tienen un carácter cualitativo.

La capacitación se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta

formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no solo problemas específicos y de corto plazo.

Del rol que tiene la función de capacitación dentro de la empresa, como solución de cuestiones corporativas y estratégicas, además de ser un mecanismo indirecto para la motivación del personal, es que nace la importancia de esta dentro de las organizaciones de hoy. En cuanto a la indagación realizada se tiene que el 90% de las personas expertas consideran que la Capacitación es muy importante dentro de las organizaciones, según la tabla 1.

**Tabla 1**

Opinión de la importancia que debe tener la Capacitación del Personal, dentro de las organizaciones.

<b>Muy importante</b>	<b>9</b>
<b>Importante</b>	<b>1</b>
<b>Algo Importante</b>	<b>0</b>
<b>No es Importante</b>	<b>0</b>

Fuente: Encuesta a expertos julio, 2008.

Pero siendo primordial la capacitación en las empresas, no todo el tiempo se utiliza, más bien existen algunas organizaciones que ni siquiera invierten un solo dólar en diseñar una política de capacitación que le permita tener una mano de obra

calificada. Además, existen otras, las cuales, diseñan los planes de capacitación y nunca se llegan a ejecutar, ya sea por que no cuentan con el apoyo de la parte gerencial, o bien por no contar con recursos económicos suficientes. Según, la tabla 2, los profesionales en el área de recursos humanos, consideran que la "Orientación hacía el puesto", el "Apoyo Gerencial" y la "Planeación de acuerdo con la estrategia" son los puntos más importantes que deben contener una iniciativa de capacitación y desarrollo de personal.

**Tabla 2**

Opinión de los puntos importantes que debe tener cualquier iniciativa de capacitación exitosa.

<b>Orientación al puesto</b>	<b>9</b>
<b>Apoyo Gerencial</b>	<b>8</b>
<b>Acorde a la estrategia</b>	<b>8</b>
<b>Debe motivar al colaborador</b>	<b>5</b>

Fuente: Encuesta a expertos julio, 2008.

Basados en que el apoyo gerencial, Tabla 2, es de suma importancia es necesario entonces, analizar cuál es la responsabilidad de la parte directiva en los planes de capacitación de la organizaciones.

### **Responsabilidad directiva:**

Los directivos buscan prosperar en sus objetivos, hacer más efectivas sus organizaciones y optimizar sus recursos

financieros que cada vez cuesta más obtener.

Este conjunto de necesidades y otras habrían de encontrar solución por medio de la aplicación de procesos y estrategias educativas, o sea iniciar procesos de capacitación y desarrollo.

Con frecuencia, se constata que las empresas desdeñan la corresponsabilidad del supervisor, jefe o directivo en el desarrollo integral del ser humano y ha concentrado su esfuerzo en la realización del área técnica -muchas veces poco eficaz- a cualquier precio, incluyendo la generación de altos índices de frustración en los colaboradores.

Ante esta situación, los directivos deben tomar una mayor conciencia de las necesidades de sobrevivencia y dar atención a su responsabilidad de mejoramiento continuo en lo técnico, humano y administrativo a todo lo largo y ancho en la función de su cargo. En todo caso, un óptimo aprovechamiento de la capacitación se dará al cubrirse un mayor número de sus propósitos.

La capacitación o educación organización es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso de

la parte directiva, como lo dice José Valverde<sup>3</sup>, la organización debe orientar hacia donde quiere que su personal se capacite, midiendo previamente sus necesidades, teniendo en cuenta la estrategia, para así lograr un beneficio para la organización y para los colaboradores.

### **Propósitos de la Capacitación**

Según, Siliceo (2007) son ocho los propósitos que debe seguir la capacitación:

1. **Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización:** Lo que se logra es sensibilizar, concienciar al personal sobre el código de valores y cultura que posee la organización.
2. **Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales:** Hace que se disminuya la resistencia al cambio, por medio de la capacitación se clarifica la información y se recibe realimentación sobre estos procesos. Además los verdaderos cambios de actitud, logrados mediante la capacitación, son requisito indispensable y plataforma básica para las organizaciones.
3. **Elevar la calidad de desempeño:** Es una eficiente respuesta a la insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades.
4. **Resolver problemas:** si bien es cierto los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.
5. **Habilitar para una promoción:** El desarrollo y la planeación de la carrera profesional dentro de la empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella, pero además habilitan íntegramente a los colaboradores para permitirles recorrer el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor jerarquía.
6. **Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa:** Una de las más importantes de todas las capacitaciones es aquella que permite el primer acercamiento entre el colaborador nuevo y la organización. La inducción, tiene como fin orientar y sensibilizar al colaborador en su puesto de trabajo y con toda la organización.
7. **Actualizar conocimiento y habilidades:** Es importante planear los cambios y que a su vez se consideren las implicaciones que este podría tener en materia de

---

<sup>3</sup> Gerente de Recursos Humanos de COOPESA R.L., por más de 7 años lideró el Centro de Capacitación Aeronáutica de esta organización, (Julio, 2008).

conocimientos y habilidades. La visualización oportuna y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorable al cambio, se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

8. **Preparación integral para la jubilación:** esta es otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa. Es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en período de jubilación, se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de nuevas actividades, el manejo del tiempo, las nuevas características de la relación familiar, entre otras.

#### **Beneficios de la capacitación**

La capacitación en todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

#### **Beneficios para el personal:**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

#### **Beneficios para la organización:**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-colaboradores.
- Se promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

La capacitación es un medio formidable para encauzar el personal de una empresa logrando una auténtica auto motivación e integración. Esto solo es posible si la educación que se imparte es integral, pues solo así ubicará y desarrollará al colaborador cualquiera que sea su nivel y el área de trabajo como un miembro responsable

del conglomerado al que pertenece. En este orden de ideas, dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

Promover el desarrollo integral del personal y, por tanto, el desarrollo de la organización.  
Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

### **El Desarrollo de personal**

Motivadas por los importantes logros que muchas empresas transnacionales alcanzan al ofrecer a sus integrantes programas de educativos y de desarrollo personal, las organizaciones empiezan a ofrecer programas de desarrollo como maestrías, diplomados, especializaciones. Ha sido tan importante la tendencia por seguir formando a los altos directivos y mandos medios, que varias instituciones de educación superior han creado estudios formales en alta dirección, habilidades directivas, gerenciales o especialidades afines.

El recurso humano es lo más valioso que posee una organización, ninguna empresa es más que su gente, por lo que si la gente es mediocre la organización también lo va ser,

así lo demuestra un 50% población encuestada<sup>4</sup>.

Los seres humanos con mayor formación son capaces de alcanzar retos más fácilmente que aquellos que carecen de ella. Se puede dividir a las personas considerando que a la organización le interesa únicamente que sean mejores trabajadores. No será posible lograr que sean mejores trabajadores, si ellos no crecen como personas. Adquirir un mayor desarrollo profesional incrementa de manera importante la versatilidad del individuo y le permite ampliar su visión sobre el trabajo y las alternativas de enriquecerlo.

De acuerdo con la tabla 3, los expertos entrevistados, consideran que existe otra realidad evidente, aunque a veces ignorada: una mayor escolaridad no es garantía de que la persona posea un mayor crecimiento intelectual, o mejor dicho en otras palabras no es lo mismo tener profesión que ser un profesional.

---

<sup>4</sup> En referencia a la encuesta realizada en el mes de julio, 2008 al preguntar: sobre la definición de Desarrollo.

**Tabla 3**

Opinión Por qué son necesarios implementar los planes de Desarrollo de Personal.

<b>Falta de Profesionalismo</b>	<b>6</b>
<b>Retención de Colaboradores</b>	<b>4</b>
<b>Consecución de Objetivos</b>	<b>3</b>

Fuente: Entrevista a expertos julio, 2008.

Si se analiza la información anterior, se puede afirmar que en ocasiones se presentan casos, en las que las personas con más logros académicos son las más prepotentes, inaccesible y conflictivas de las organizaciones. De ahí que gran número de empresas hayan introducido programas de crecimiento personal.

Según, Hill (2003), el desarrollo de personal, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

Cada individuo está llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas crecer. El ser humano dotado de inteligencia y de libertad, este responsable de su desarrollo, ayudando, a veces truncado por

aquellos que lo que educan y lo rodean. Puede crecer, valer más, en fin esta es la finalidad suprema del desarrollo personal.

### **El Desarrollo en las Organizaciones**

De acuerdo con Zepeda (1999), en términos generales, se puede decir que las personas dentro de las organizaciones disponen de las siguientes alternativas de desarrollo:

- Desarrollo en su propio puesto, lo que se logra con una capacitación profunda o amplia sobre los roles y funciones.
- Desarrollo orientado a otros puestos, tanto en línea ascendente, como descendente en otras áreas o en línea horizontal.
- Desarrollo como ente social (cultura, recreación, deporte, socialismo).
- Desarrollo como persona, lo que logra mediante una educación formal e informal.

Básicamente, muchos de los programas de desarrollo diseñados orientan al individuo como persona; algunos otros, buscan, profundizar en el autoconocimiento que puede lograrse bajo situaciones que evidencien su comportamiento y faciliten el autoanálisis, así como la realimentación de la



persona con sus compañeros de trabajo.

### Capacitación y Desarrollo: algunas diferencias.

Como proceso educativo dentro de la empresa, los conceptos de capacitación y desarrollo, con frecuencia, tienden confundirse, pero básicamente se puede afirmar que la capacitación es para los puestos actuales y el desarrollo es para los puestos futuros.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de esta, pueden extenderse toda su vida laboral o profesional y pueden ayudar a desarrollar a la persona para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación, porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad. En la tabla 4, se muestra un resumen de las diferencias que existen entre capacitación y desarrollo de personal.

**Tabla 4**  
Diferencias entre Capacitación y Desarrollo.

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite.	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter.	Intelectual	Mental
Dónde se da.	Empresa	Centros de trabajo
Con qué se identifica.	Saber hacer, (qué hacer, dirigir)	saber (cómo hacer)
Áreas de aprendizaje.	Personal, Humana	Cognitiva

Fuente: María Elena Hill, 2003

Al llegar a ser competitivo no es un atributo independiente del personal; si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos, principalmente el recurso humano. Partiendo de esta premisa la capacitación y el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador, sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

### Organizaciones Inteligentes

La capacitación y el desarrollo del personal debe ser una parte fundamental dentro del funcionamiento de cualquier organización; la apertura y la competencia de los mercados exigen a las compañías contar

con un personal altamente calificado, que le permita adaptarse muy rápidamente a los cambios que presenta el entorno.

Existen organizaciones en que la función de capacitar y desarrollar se convierte en una de las funciones más importantes, tanto así, que transforman todos sus sistemas para lograr convertirse en una organización aprendedora; es decir, aquella que logra definir un sistema que maneje el conocimiento, que le admita renovarlo y reutilizarlo constantemente, que le permita integrar su estructura y utilizar el aprendizaje en cada uno de sus niveles.

De acuerdo con los expertos entrevistados, la integración de la organización y la transformación hacia una cultura orientada al aprendizaje son las premisas para convertir una organización tradicional en una inteligente.

Las organizaciones inteligentes, según Senge (1999), son aquellas en donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Actualmente, se vive en un mundo agitado, el cual demanda cambios constantes en las organizaciones, por otro lado se le exige a los colaboradores que sean flexibles a estos, que estén abiertos a absorber nuevos procesos, nuevas funciones. Este tipo de organizaciones esencialmente reproducen lo que ya saben, abriéndose en ocasiones, a algunas novedades, las que en cierta medida deforma para poder incorporarlas a su modo de funcionar. Por el contrario, las organizaciones inteligentes, transforman su estrategia para dar una respuesta oportuna a cada estímulo del entorno y valoran a cada uno de sus colaboradores.

En cuanto la opinión de los expertos sobre cómo transformar una organización tradicional en una inteligente, en la tabla 5, se muestra que lo más importante es iniciar con un cambio cultural que le permita a todos los colaboradores adaptarse a las nuevas condiciones de la empresa.

**Tabla 5**

Opinión Cómo se puede transformar una organización tradicional en una organización inteligente.

<b>Cambio Cultural, Socialización</b>	<b>6</b>
<b>Empoderamiento</b>	4
<b>Que parta de la estrategia</b>	3
<b>Determinando las necesidades</b>	2

Fuente: Entrevista a expertos julio, 2008.

Para entender aún más, cómo transformar una organización actual hacia una inteligente, Peter Senge en su libro "La Quinta Disciplina", expone cinco disciplinas que se deben seguir para convertir cualquier organización en una abierta al aprendizaje.

### **Disciplinas de la Organización Inteligente.**

En la actualidad, cinco disciplinas convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollaron por separado, cada cual resulta decisiva en el éxito de las demás.

- **Pensamiento Sistémico:** esta disciplina ayuda a cambiar el pensamiento de la forma lineal, que se nos ha enseñado desde niño, hacia un pensamiento de sistemas. Las organizaciones y los negocios son sistemas, estos están ligados por tramas invisibles que a menudo no se nota su efecto mutuo. Esta disciplina es un marco

conceptual, un cuerpo de conocimientos el que consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para identificar las interrelaciones, en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa – efecto.

- **Dominio Personal:** esta disciplina permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal de cada individuo, concentrar las energías, a conocerse mejor, a desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Solo así, logrando que los colaboradores se interesen por ellos mismos, se puede generar un sentimiento de identificación con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas y de aceptar el compromiso de crecer y ser leal a la organización.
- **Modelos mentales:** la forma de pensar o los paradigmas restringen la forma en cómo se actúa y la visión que se tenga del mundo. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones de mercados nuevos o de mejores prácticas organizacionales no se llegan a concretar debido al conflicto existente entre estos y tácitos modelos mentales. Para descubrirse como individuo se debe voltear el espejo hacia la parte interna y descubrir esos conceptos que gobiernan desde dentro. Conocer y manejar los paradigmas va a permitir formas claras y efectivas de comunicación dentro de la

empresa, cambiando así que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

- **Compartir la Visión:** La capacidad para compartir una imagen del futuro que se puede crear, es una idea que inspira a cualquier organización. La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear, una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí, para convertirla en realidad.
- **Aprendizaje en equipo:** La disciplina de aprendizaje en equipo se fundamenta en el diálogo, en la capacidad de trabajar en conjunto y así tener mejores ideas. En el interior de los equipos se dan relaciones inconscientes, como: los mecanismos de auto-defensa, sentimiento de inferioridad o superioridad, los cuales determinan la calidad del diálogo y la relación del grupo. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que deben aprenderse a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, para lograr que

florezca la inteligencia grupal. La unidad de aprendizaje no es el individuo, sino el equipo, "si los equipos no aprenden, las organizaciones no pueden aprender".

- En la tabla 6, se puede observar la opinión de las personas de la forma en que se administra el aprendizaje en las Organizaciones Inteligentes, un 60% consideran que el aprendizaje permanente y en equipo contribuye a que estas tengan una ventaja competitiva en el mundo globalizado de hoy.

**Tabla 6**

Opinión acerca si es una ventaja competitiva la forma en cómo administran las Organizaciones Inteligentes el aprendizaje.

<b>Si es una ventaja</b>	<b>6</b>
<b>No es una ventaja</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta a expertos julio, 2008.

Realmente es una ventaja para estas organizaciones utilizar el aprendizaje de la forma en que lo hacen, por lo que es necesario ampliar un poco lo que significa el aprendizaje en una organización inteligente.

### **Aprendizaje en la Organizaciones Inteligentes.**

El concepto de aprendizaje es fundamental para el desarrollo de estas organizaciones

inteligentes de la encuesta<sup>5</sup> realizada para esta investigación, se puede recopilar el siguiente concepto de aprendizaje: Es la conducta de "aprender", o sea, adquirir, procesar, comprender y aplicar luego una información que nos ha sido "enseñada". Cuando se aprende, el ser humano se adapta a las exigencias que los contextos nos piden. Esto es lo que ocurre en las organizaciones, se les toma como un organismo vivo, con una cultura exclusiva y a los colaboradores, integrantes de su dimensión personal: formación, experiencia, capacidades, habilidades, creencias, expectativas, emociones, es un sistema, donde se mezclan los conocimientos de la empresa los de su capital humano con las nuevas propuestas. Se aprende y se integra, se adquiere una nueva conducta, se refleja un cambio permanente en el comportamiento permitiendo así, construir una visión compartida de conocimientos y experiencias, alcanzando más rápido los objetivos y metas.

### **La capacitación como aprendizaje.**

Es esencial introducir el aprendizaje dentro de los escenarios de cambios que se presenta en las organizaciones

---

<sup>5</sup>En referencia a la encuesta aplicada en el mes de julio del 2008

de hoy. Los integrantes de las organizaciones deben actuar con mayor autonomía y responder eficientemente a estos cambios. Es preciso que la responsabilidad de innovación y la planificación se propaguen por todos los niveles de la organización, además que se tomen las decisiones de forma rápida y efectiva. Cada colaborador, desde el operario hasta el presidente, debe aprender nuevas formas de comportamiento.

La capacitación debe ser más apreciada, no debe ser vista como simples "programas", sino debe de evolucionar hasta un modo de vida dentro de la organización, la cual este presente en el día de labores de cada colaborador y de cada gerente. La capacitación puede ser significativa en dos aspectos: el primero, utilizarla como un importante medio de comunicación, dar a conocer por qué y cómo está cambiando la empresa. El segundo, generar cambios positivos en los colaboradores, en su área de trabajo y en toda la compañía, es decir, sirve para integrar al colaborador en la empresa.

Es preciso que la capacitación se convierta en un elemento clave para el cambio, que se capaciten cada uno de los grupos de trabajo, que sea general, o sea que cada uno de los miembros de la compañía

“aprendan a aprender” y que cada gerente inicie formando a sus supervisores, y estos continúen con un efecto cascada hasta los demás colaboradores, para así, lograr transformar la organización actual en una que aprenda, que se reinvente cada día, que sea inteligente.

### **Universidades Empresariales**

La competitividad no es un producto de una casualidad ni surge espontáneamente. Se crea y se logra a través de un proceso de aprendizaje que comprende la dinámica de hábitos y comportamientos por parte de los directivos, empleados, clientes y proveedores, en un contexto en el que incluye el mercado, la competencia, el gobierno y la sociedad en general.

Según, Sinnot (2002), la competitividad interna en la organización se refiere a la capacidad para lograr el máximo rendimiento de los recursos humanos, capital, ideas materiales y los procesos de transformación. La competitividad externa se refiere a la elaboración de logros en el contexto del mercado o del sector al que pertenece.

Para lograr alcanzar la competitividad muchas empresas adoptan modelos de

excelencia del desempeño organizacional, los cuales, fomentan la creatividad y el aprendizaje continuo de cada uno de sus colaboradores, con el convencimiento de que la brecha existente entre el presente y el futuro que se quiere alcanzar, será cubierta por el desarrollo del conocimiento y de las habilidades de cada uno de sus miembros.

Desde este panorama, muchas empresas han asociado directamente la capacitación con sus resultados, se transforman ellas mismas en centros de educación de su personal, convencidas de que deben estar siempre a la vanguardia del conocimiento para ser competitivas en un mundo globalizado.

La Universidad Empresarial, es un proceso de aprendizaje continuo, de generación de ideas, de diseño y difusión de conocimiento necesario para llevar a cabo la estrategia de negocios. Las universidades empresariales, por lo tanto, elaboran e implementan planes de formación integrales, que favorecen el desarrollo de las personas y mantienen en alto los niveles motivacionales a través del establecimiento de caminos de superación individual.

Como consecuencia del buen clima organizacional que se establece, todos se sienten satisfechos, los colaboradores, porque crecen profesionalmente y la organización que se beneficia con mejores niveles de productividad y la obtención de las metas planteadas.

Carreras universitarias sin cambios, contenidos académicos que no satisfacen las necesidades de las organizaciones o sin referente con la realidad, oferta limitada de aspectos especializados para las compañías o respuestas muy lentas para suplir las necesidades de capacitación, impulsan y fortalecen las Universidades Empresariales.

Las universidades empresariales son una solución a la demanda de profesionales, en Costa Rica; son pocas las empresas que cuentan con un sistema de educación como este. Por ejemplo, el Instituto Costarricense de Electricidad está iniciando con la formación de su Universidad Empresarial, otro ejemplo es la empresa SYKES, la cual cuenta con la llamada "SYKES ACADEMY", en la que forma a sus colaboradores de acuerdo con los requerimientos de cada uno de sus puestos y de sus clientes, logra adaptarlos a los cambios que se presentan en la industria en la que se desarrollan.

Definitivamente estas universidades se convierten en un reto para los sistemas clásicos de educación, pues hace replantear las ofertas académicas de la educación superior y lo hacen enfocarse más en lo que están requiriendo las organizaciones en la actualidad, cabe indicar que las universidades empresariales no vienen a reemplazar a los sistemas de educación superior.

Estas universidades tienen principios y metas generales similares, utilizan el modelo universitario para organizar sus experiencias de aprendizaje y desarrollo, algunos tienen su propio campus, tal es el caso de Motorola, Unión FENOSA, McDonald's; otras en cambio no poseen instalaciones físicas, utilizan sus plataformas tecnológicas y fomentan el aprendizaje mediante la metodología de aprendizaje virtual, además algunas proveen capacitación solo a sus colaboradores y otras son más abiertas y ofrecen capacitación también a sus clientes y proveedores. En todas, la característica principal radica en desarrollar, fomentar y potenciar el capital humano, vinculando los programas educativos con la estrategia de la organización.

## **Universidad Empresarial y los Departamentos de Capacitación.**

Algunos de los actuales modelos de Universidad Empresarial, funcionan como estas Entidades Académicas, lo que ha llevado a transformar los departamentos de Capacitación o Formación, en unidades de negocio.

Según, Jeanne C. Mesiter (2000), la diferencia entre estos dos conceptos radica en que un departamento de capacitación tiende a ser completamente reactivos, descentralizados y prestos sus servicios a una vasta audiencia ofreciendo un cúmulo de programas de inscripción abierta. Por otro lado, una universidad empresarial es la orientación centralizada de soluciones de aprendizaje estratégicamente pertinentes para cada uno de los tipos de trabajo que hacen parte de la organización.

Principalmente este tipo de oferta funciona, pues la filosofía que sustentan estas entidades, otorga una especial atención al desarrollo de carreras cortas y prácticas.

La Universidad Empresarial desarrolla fuertes programas de formación, que en algunos casos, cuentan no solo con una alta carga académica y técnica, sino con el aval de entidades externas a la organización, las

cuales certifican al trabajador una vez terminado el programa. Estos son desarrollados luego de un intenso trabajo de diagnóstico, diseño de programas, seguimiento de estos, a través de medición de indicadores de valor, así como el impacto dentro del trabajo.

Los programas desarrollados, buscan un apego a los objetivos de la organización, que incluya una relación de la Misión y Visión de esta, lo que permite que a la vez que se forme a las personas, también que se les identifique con la empresa.

## **El aprendizaje en estas Universidades.**

La universidad empresarial busca que existan un aprendizaje, proactivamente conducido por el individuo, aunque reciba para ello recursos, apoyo y tutela. Este sistema busca que los colaboradores ofrezcan aportes constructivos sobre cuestiones muy diversas; desde garantizar la calidad de las materias primas que se emplean en la elaboración del producto hasta mejorar procesos utilizados en la entrega e instalación de este. Lo anterior exige de cada trabajador su capacidad de recurrir a un conjunto de aptitudes, como capacidad de análisis y la capacidad de comunicación. Estos colaboradores, en conjunto



deben estar preparados para aplicar el conocimiento existente a situaciones nuevas; experimentar con el aprendizaje desde diversas fuentes, como colegas, consumidores, proveedores e instituciones de educación, así mismo insertar el aprendizaje en su vida diaria.

Las universidades empresariales tienen como objetivo lograr establecer planes de desarrollo que le permitan a los colaboradores crecer dentro de la organización, además que le permita a esta contar con un recurso humano más competitivo y más calificado para enfrentar más eficientemente las tareas.

Todos en la organización deben aprender, con el fin de prolongar su propio valor en el mercado laboral, además de lograr de esta forma que la organización se adapte a cada uno de los cambios que presenta el mundo globalizado de hoy.

### **Consideraciones Finales.**

Después de haber analizado el tema de capacitación, desarrollo de personal y aprendizaje, se considera que estos procesos de educación son una ventaja competitiva para cualquier organización. Si se parte del hecho que el personal es lo más significativo dentro de las empresas, es preciso

mantenerlo capacitado para que este se mantenga calificado y productivo. El reto de adaptar la organización a los cambios que presentan la globalización y al entorno competitivo en que esta se manejan, puede ser logrado en la medida que se implemente un modelo educativo integral, en el cual se transmita una cultura de productividad, calidad, excelencia, eficacia y eficiencia; para ello es preciso involucrar a todos en la organización, la educación en las organizaciones de hoy no es cuestión solamente de algunos, sino más bien de cada miembro que la conforma.

Si se quiere lograr un cambio, es preciso invertir en capacitación y desarrollo del personal; es valioso decir que se debe contar con recursos económicos, tecnológicos necesarios para implementar cualquier plan de capacitación. El capacitar y desarrollar al personal no es barato, pero nunca se deben catalogar como un gasto, tan solo el tiempo que cada colaborador aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos, ya sería una ventaja para la empresa que lo capacitó. Es preciso mantener a los colaboradores y directivos capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello para lograr una ventaja ante la competencia.

Las Organizaciones Inteligentes, basan su funcionamiento en crear una cultura nueva, en la que los individuos aprendan continuamente, que se mantengan actualizados, que innoven, que se integren más a la organización, que todo se vea y funcione como un gran equipo de trabajo. Esta forma de organizarse, ayuda a que estas organizaciones tengan una ventaja ante aquellas que no son inteligentes, la relativa importancia que le asignan a los colaboradores y a su conocimiento, a su aprendizaje y a sus aportes en los procesos de mejora y adaptación continúa.

Las universidades empresariales son un medio muy eficaz, que puede ser utilizado para mejorar la calidad, la productividad y el comportamiento de la fuerza laboral de las organizaciones. Es lógico que las organizaciones que invirtieron dinero en la creación de una universidad, cuenta con una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo tienen, pues sus sistemas de investigación y de detección de necesidades, de planeación y de implementación son más eficientes y eficaces.

No es solo el hecho de tener un centro de capacitación, ni de contar con planes de desarrollo de personal, sino es lograr la transformación que se requiere para implementar las bases

necesarias para construir un centro especializado de enseñanza en las organizaciones, es necesario cambiar el modelo mental existente y aventurarse en el reto de crear una Universidad Empresarial.

Algo que es sumamente relevante y en lo que concuerdan el 80% de los encuestados, es que todo programa educativo, que se implemente en la organización, debe de contar con el apoyo de la gerencia. El líder de la organización debe dar su voto de apoyo para que los planes se implementen y se conviertan en una ventaja competitiva para la organización.

Otro punto considerable, es el que se desprende del análisis de la tabla 7, solamente el 30% de las personas indagadas conocen los términos de Organizaciones Inteligentes y Universidades Empresariales, lo cual es puede ser una llamada de atención para las casas de enseñanza superior, para que en la formación de los administradores del Recursos Humanos, ponga más énfasis en enseñar estos conceptos que pueden ser de mucha utilidad dentro del funcionamiento de cualquier organización.

**Tabla 7**

Opinión acerca del conocimiento del concepto de Organizaciones Inteligentes y Universidades Empresariales

<b>Sí lo conoce</b>	<b>3</b>
<b>No lo conoce</b>	<b>7</b>

Fuente: Encuesta a expertos julio, 2008.

No cabe duda que la capacitación, el desarrollo de personal y el aprendizaje dentro de las organizaciones es una ventaja competitiva, ser competitivo no es un atributo independiente del personal; si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el recurso humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador, sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización dentro del mundo globalizado.

### **Bibliografía**

- Barrantes, R. (2000) **Investigación: un camino al conocimiento.** Costa Rica, Editorial UNED.
- Hernández, S. Fernández, C. Baptista, P. (2006) **Metodología de la Investigación.** Cuarta Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Hill, M (2003) **Formación, Capacitación, Desarrollo de RR.HH. y su importancia en las**

**organizaciones.** Recuperado el martes 29 de julio del 2008, de [www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml)

- Iberica Consulting. **Universidades Corporativas, Formación con sello propio.** Recuperado el viernes 08 de agosto del 2008, de [www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/5.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/5.htm)
- Meister, J. (2000). **Universidades Empresariales: cómo elaborar una fuerza laboral de clase mundial.** Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Revista Estrategia (2007) **Capacitación dentro de la Empresa.** Recuperado el martes 29 de julio del 2008, de [www.gestiopolis.com/administracionestrategia/estrategia/capacitacion-dentro-de-la-empresa.htm](http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/estrategia/capacitacion-dentro-de-la-empresa.htm)
- Robbins, S. Coulter, M (2004) **Administración** México D.F Octava Edición. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** México: Editorial Pearson.
- Senge, P. (1990). **La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.** México: Editorial Granica.
- Senge, P. (1994). **La Quinta Disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir una organización abierta al aprendizaje.** México: Editorial Granica.
- Siliceo, A. (2007). **Capacitación y Desarrollo de Personal.** México: Editorial Limusa
- Sinnot, H (2002). **Universidades Corporativas para la Competitividad.**
- Zepeda, F. (1999). **Psicología Organizacional.** México: Editorial Pearson.

## **Anexo 1**

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial**

Fecha:

### **Consentimiento informado**

El propósito del proyecto consiste en la promoción y avance de la ciencia de la Administración, en especial de la referente a los Recursos Humanos, por parte del estudiante de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene derecho a negarse a colaborar; su participación en este estudio es confidencial, los resultados aparecerán en una publicación científica o podrían ser divulgadas en una reunión científica, pero de manera anónima. No perderá ningún derecho legal por firmar o aceptar este documento.

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por tanto, accedo a participar en la investigación.

Yo \_\_\_\_\_

Cédula \_\_\_\_\_

acepto lo propuesto.

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**

**Facultad de Ciencias Empresariales  
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial**

Se le presenta a continuación una serie de cuestionamientos, se le solicita por favor completarlos y seguir las instrucciones, cualquier duda al respecto sírvase hacer la consulta al encargado. Muchas Gracias

**1. Acerca del Desarrollo Empresarial**

Basándose en su conocimiento en el área de Recursos Humanos, cómo podría describir el desarrollo empresarial.

---

---

---

Considera el Desarrollo de personal como una parte importante en la estrategia de la organización.

- 1- ( ) No
- 2- ( ) Sí ¿Porqué?

---

---

**Acerca de la Capacitación Profesional**

2.1 Describa lo que para usted como profesional en el área de Recursos Humanos, representa la Capacitación del Personal en su lugar de trabajo.

---

---

---

2.2 ¿Cuál, considera usted, es la importancia que debe tener la Capacitación del Personal, dentro de las organizaciones?

- 1- ( ) Muy Importante
- 2- ( ) Importante
- 3- ( ) Algo Importante
- 4- ( ) No es Importante

2.3 ¿Qué puntos de la siguiente lista, considera usted más importantes, debe contemplar una política de capacitación exitosa? Puede marcar más de una opción.

- 1- ( ) Apoyo Gerencial
- 2- ( ) Orientación hacia la persona
- 3- ( ) Recurso Económico
- 4- ( ) Recurso Tecnológico
- 5- ( ) Orientación hacia el puesto de trabajo
- 6- ( ) Motivación personal
- 7- ( ) Planeación de acuerdo con la estrategia organizacional
- 8- ( ) Ejecución de acuerdo con lo planeado

### 3. Respecto de las Organizaciones Inteligentes

3.1 ¿Conoce el concepto de "Organizaciones Inteligentes"?

- 1- ( ) No (Pase a la pregunta 4)
- 2- ( ) Sí

3.2 ¿Considera usted que la forma cómo administran el aprendizaje las Organizaciones Inteligentes contribuye a que estas tengan una ventaja competitiva?

- 1- ( ) No
- 2- ( ) Sí

3.3 ¿Cómo puedo transformar una organización tradicional a una organización inteligente orientada al aprendizaje?

---

---

---

### 4. Respecto de las Universidades Empresariales

4.1 ¿Considera que las organizaciones que cuentan con una Universidad Empresarial adquieren ventajas respecto de otras organizaciones?

- 1- ( ) No
- 2- ( ) Sí

4.2 Según, su conocimiento el término Universidad  
Empresarial se entiende como:

---

---

---

Muchas Gracias por su participación

## **Anexo 2**

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial**

### Entrevista semiestructurada

1. Basados en su conocimiento y experiencia, comente cuál es la importancia que tiene la Capacitación del personal dentro de la estrategia de la organización.
2. ¿Cuáles recursos (humanos, económicos, entre otros) considera usted prioritarios para la implementación de la Capacitación, el Desarrollo y el Aprendizaje del personal, como una ventaja competitiva de la organización?
3. ¿Cuál sería la mejor forma de implementar la Capacitación y el Desarrollo del personal, en organizaciones costarricenses con estructuras muy cerradas?
4. Comente de algún plan que Usted haya aplicado o que pudiera aplicar dentro de cualquier organización, el cual se tome como base fundamental el aprendizaje de los colaboradores.
5. ¿Cómo, consideraría usted, que se puede pasar del enfoque tradicional de nuestras organizaciones, al enfoque planteado por Peter Senge acerca de las Organizaciones Inteligentes y además podría ser viable transformar alguna organización costarricense tomando en cuenta el entorno en que compiten y se desarrollan?
6. Considera que al hablar de Universidades Empresariales, el concepto se refiere al diseño de un plan de carrera dentro de la organización o bien esto se refiere a las funciones que tiene un departamento de capacitación en la formación de los individuos en la empresa.