



Invenio

ISSN: 0329-3475

seciyd@ucel.edu.ar

Universidad del Centro Educativo

Latinoamericano

Argentina

Guiñazú, Gabriela

Capacitación efectiva en la empresa

Invenio, vol. 7, núm. 12, junio, 2004, pp. 103-116

Universidad del Centro Educativo Latinoamericano

Rosario, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

CAPACITACIÓN EFECTIVA EN LA EMPRESA

Gabriela Guiñazú*

SUMARIO: En la actualidad, el factor crítico, la clave para el éxito de una organización, ya no es solamente el capital disponible, como sucedía en la era industrial, sino además sus miembros. Las empresas han pasado de un gerenciamiento orientado a optimizar principalmente el capital a uno orientado a optimizar también el personal. En este contexto la capacitación deja de ser una actividad secundaria para convertirse en factor crítico de las estrategias de competitividad de las empresas. Hoy el rol de la capacitación es articular, entrelazar y consolidar una trama de relaciones y de conocimiento.

ABSTRACT: *Effective In-Company Training*

As opposed to the industrial age, the critical factor, the key to success in any organization, is no longer restricted to its capital flow; it also involves its members. Business concerns have moved away from management focused on capital optimization to management aimed at optimizing their personnel. Within this context, the importance of training, rather than being secondary, has become a most critical factor of competitiveness strategies in businesses. Nowadays, training plays a major role aimed at articulating, intertwining and consolidating a mesh of relations and knowledge.

Introducción

Con frecuencia nos encontramos con que los programas de capacitación no producen el impacto esperado en la organización. Muchos son los problemas de orden pedagógico, metodológico, de contenido, etc., que pueden condicionar el resultado; pero aun cuando estén bien diseñados esta situación se presenta. Por lo tanto, surge el siguiente problema: ¿Cuáles son los factores que posibilitan o limitan la capacitación efectiva en la empresa?

En este contexto, elaboramos la siguiente hipótesis de trabajo:

La detección de necesidades, el aprendizaje, la aplicación al puesto de trabajo y la evaluación, basados en un trabajo previo sobre el contexto, constituyen los pilares fundamentales que posibilitan el traslado de lo aprendido al puesto de trabajo, objetivo último de la capacitación en la empresa.

Ante todo cabe establecer algunas definiciones:

La capacitación es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo.

* Gabriela Guiñazú es Licenciada en Relaciones Laborales graduada en la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. El presente trabajo es una parte sintetizada de su tesis de Licenciatura.

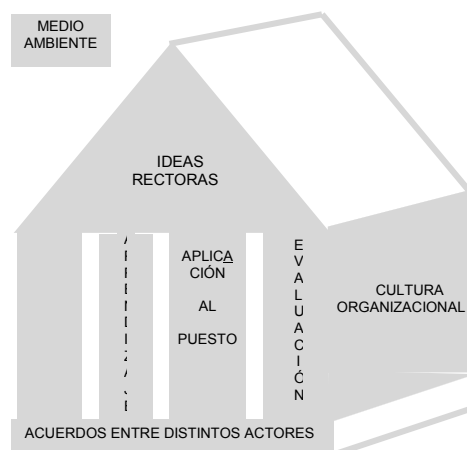
Detengámonos brevemente en esta definición.

La capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las *necesidades del contexto*. Hablamos de *proceso* porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo. La *capacidad de aprendizaje orientada a la acción* es la aptitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, *enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo* que se presenten. Hablamos de *modificación* puesto que las personas al aprender incorporan algo que no tenían: un *conocimiento*, una *habilidad* o una *actitud*.

En este marco, llamaremos *capacitación efectiva al proceso en el que los sujetos involucrados aplican lo aprendido durante la capacitación al puesto de trabajo*.

Supuestos teóricos

Para facilitar la comprensión del tema hemos diseñado un modelo teórico en el que están implicados los elementos de la hipótesis de trabajo.



La “casa de la capacitación efectiva” corresponde a una adaptación analógica del modelo presentado por J. Petrick y D. Furr¹, la cual está utilizada en otro contexto.

La casa representa a la organización. Los pilares² están conformados por cuatro factores:

- Detección de necesidades
- Aprendizaje
- Aplicación al puesto
- Evaluación

El contexto interno de la casa lo constituyen los cimientos, la profundidad y el techo de la misma. El techo representa las ideas rectoras: misión, visión, valores y estrategia. La profundidad representa la cultura organizacional. Los cimientos representan la red de acuerdos entre los distintos actores involucrados.

El contexto externo de la casa está constituido por el medio ambiente, el cual hace referencia al contexto económico, político y social.

La *capacitación efectiva* es el mortero³, pegamento del despliegue que vincula el techo, los pilares y los cimientos de la casa.

A continuación desarrollaremos cada uno de los elementos que conforman este modelo.

Detección de necesidades

¿Por qué fracasan los programas de capacitación?⁴ Justamente por no considerar el contexto de la acción de capacitación. Así surge la *hipótesis del injerto*: la capacitación es un cuerpo extraño en la organización, no es un fenómeno natural. Tal como lo prueba la experiencia en las ciencias médicas, cuando se hace un injerto hay que ocuparse más del organismo receptor que del injerto en sí.

Pain introduce el concepto de ingeniería de la capacitación, que reúne una práctica tradicionalmente aplicada a materiales duros con situaciones blandas como la capacitación y apunta a la toma de conciencia, a la explicitación de todos los aspectos de la situación contextual como un elemento previo al diseño de la acción de capacitación. Fundamenta su hipótesis en que logrando percibir y comprender la situación en la cual se produce la demanda, la respuesta será más adecuada.

Basándonos en Blake⁵ podemos dividir el indicador en tres etapas: detección, análisis y evaluación. El resultado de este proceso es el diagnóstico de la situación.

La detección es la búsqueda de datos que permitirán poner de manifiesto los síntomas de una situación problema. La organización puede contar con diversos recursos para ello:

- ☐ Descripción de puestos.
- ☐ Evaluación de desempeño.
- ☐ Entrevistas y/o encuestas de detección de necesidades con responsables de áreas o sectores, orientadas a la identificación de problemas o situaciones indeseadas.
- ☐ Encuestas a clientes externos y internos.
- ☐ Encuestas de clima organizacional.
- ☐ Análisis de incidentes críticos.
- ☐ Auditorías (informes sobre estándares de producción, medición de la calidad de productos o servicios, variaciones de costos operativos, nivel de rechazos o quejas).
- ☐ Planes de carrera.
- ☐ Sistemas de rotación de tareas.

Analizar las necesidades de capacitación significa discernir si la necesidad detectada corresponde a una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes, o si estamos frente a otro tipo de demanda.

*“Evaluar es interrogarse sobre el valor, el alcance, el sentido de la acción a emprender”*⁶. En esta etapa se determina qué parte del problema será resuelta con el aprendizaje, qué sucede si no se dan otras condiciones necesarias para que el problema se resuelva y se aplique lo aprendido; en otras palabras, se determina el grado de necesidad de una acción de capacitación.

El objetivo de estas etapas es llegar a un diagnóstico⁷, explicitación de una hipótesis acerca del problema y sus causas determinantes que incluye un pronóstico de lo que puede suceder tanto si se decide actuar como si no se decide actuar.

La necesidad de capacitación es una brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas. Se presenta cuando en la ejecución de una tarea o función quienes deben hacerlo carecen de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para desempeñarla correctamente.

Los conocimientos son datos o conjunto de datos que nos remiten a un concepto. Constituyen el *saber*.

Las habilidades describen una acción y requieren el uso de algún conocimiento, es decir, ponen los conocimientos en acción. Constituyen el *poder*.

Las actitudes son el conjunto de predisposiciones, posturas personales, formas de ver las cosas con que se encara una acción. Condicionan el desarrollo y calidad de la acción. Constituyen el *querer*.

Aprendizaje

En contextos cambiantes no se puede programar una organización con todas las respuestas posibles que pueden exigir todos los futuros alternativos. No podemos inventar hoy las respuestas a dar mañana pero sí establecer las mejores condiciones para decidir en el futuro.

Sin embargo, las organizaciones que conocemos están diseñadas como un instrumento efectivo prácticamente inmodificable. Este tipo de organización unidimensional, fordiana o taylorista resultó y aún resulta exitosa en determinado momento, pero se vuelve inviable con el paso del tiempo, al dejar de ser competitiva. La presión del contexto actual requiere de organizaciones capaces de soportarla: organizaciones plásticas, capaces de aprender.

Podemos definir a la organización como ámbito de aprendizaje, dado que brinda el contexto donde sus miembros aprenden, y como sujeto de aprendizaje, puesto que debe ser capaz de aprender para sobrevivir y crecer.

La capacitación cumple aquí su misión fundamental y su razón de ser: ayudar a la organización a ser agente educativo (porque enseña) y sujeto de aprendizaje (porque aprende).

¿Qué entendemos por aprendizaje?

El aprendizaje es un cambio adaptativo que se expresa a través de una conducta de la persona, la cual tiende a perdurar y que se produce en su interacción equilibrada con el medio tanto físico como social⁸.

Definiremos el *aprendizaje organizacional*⁹ como el proceso interno de la organización a través del cual se crea conocimiento sobre la relación entre las acciones y sus resultados, así como sobre los efectos del ambiente en la organización¹⁰.

Teorías de la acción. Su importancia para el proceso de aprendizaje organizacional

Los miembros de una organización, al interrelacionarse, diseñan su comportamiento en base a teorías, no abstractas, sino *teorías de la acción* que dan cuenta justamente de los patrones individuales de comportamiento interpersonal. Son *teorías* porque todo acto deliberado tiene ciertas bases cognitivas, dado que refleja normas, valores, estrategias y supuestos subyacentes o modelos del mundo que reclaman validez general.

La teoría de la acción es una construcción humana, producto de la experiencia... Es el producto de una construcción colectiva, de una compleja interacción entre los modelos individuales de aprendizaje y el mundo de la conducta organizacional... El aprendizaje se define, tanto para los individuos como para las organizaciones, como una corrección de la teoría de la acción que aparece reflejada en nuestro accionar¹¹.

Distinguimos dos tipos de teorías de la acción:

- Teoría adoptada.
- Teoría empleada.

La teoría adoptada es aquella que una persona u organización afirma que sigue para explicar o justificar su comportamiento y se expresa en forma de creencias o valores formulados.

La teoría empleada es la que gobierna las acciones y se puede inferir mediante la observación de las mismas, es decir, a través del comportamiento real.

Ambas teorías pueden o no ser compatibles, incluso, tanto las personas como las organizaciones pueden ser conscientes o no de esa incompatibilidad.

Las teorías empleadas, tanto individuales como organizacionales, se modifican a través del aprendizaje, considerado como proceso de detección y corrección de errores. Hablamos de error o *desajuste* cuando acción y producto obtenido no coinciden con las expectativas.

Podemos clasificar al aprendizaje como de circuito simple y de circuito doble, en función de la extensión y profundidad con que un error lleva a modificar la teoría empleada.

- *Aprendizaje de circuito simple*: Un circuito simple de *feedback* conecta la detección de errores con los cambios de estrategias de acción, manteniendo las variables reguladoras constantes. Es decir, los desajustes se corrigen cambiando las acciones sin cuestionar los valores implícitos (variables reguladoras) del sistema.
- *Aprendizaje de circuito doble*: Un circuito doble de *feedback* conecta la detección de errores tanto con las estrategias de acción como con las variables reguladoras a través de las cuales la acción es evaluada. Es decir que los desajustes se corrigen modificando primero las variables reguladoras y después las acciones.

Todas las organizaciones requieren de ambos tipos de aprendizaje. El aprendizaje de circuito simple es adecuado para actividades rutinarias y repetitivas ayudando en el trabajo cotidiano; en cambio, el aprendizaje de circuito doble es importante para actividades complejas no programables controlando la eficacia en el largo plazo y, por ende, el destino final del sistema.

Modelos de teorías empleadas

Hay dos modelos de teorías empleadas¹². Como todo modelo, éstos son ideales, pero facilitan la comprensión y descripción del comportamiento interpersonal dentro de la organización.

Modelo I: Describe las características de la teoría empleada que inhiben el aprendizaje de circuito doble.

Sus variables reguladoras son:

- ☐ Conseguir los objetivos tal como son percibidos, es decir, lograr el propósito según lo define el actor.
- ☐ Maximizar el ganar y minimizar el perder.
- ☐ Evitar o reprimir los sentimientos negativos.
- ☐ Ser racional (utilizar la razón para persuadir a los demás) y minimizar la emotividad.

Las estrategias para la acción correspondientes son:

- ☐ Control unilateral del entorno (ambiente) y de las tareas relevantes.
- ☐ Protección unilateral de sí mismo y de los demás para que no resulten heridos (minimizar el perturbar a los demás o hacer que se pongan a la defensiva).
- ☐ Atribuciones y evaluaciones unilaterales y encubiertas salvando las apariencias.
- ☐ Desaliento de la indagación.

Esto lleva a las siguientes consecuencias:

- ☐ Actitudes defensivas.
- ☐ Malos entendidos.
- ☐ Procesos de autorrealización y de autobloqueo.
- ☐ Nivel bajo de libertad de elección.
- ☐ Emisión reducida de información válida.
- ☐ Poca comprobación pública de las ideas.

Modelo II: Describe las características de la teoría implícita que minimizan las rutinas defensivas antiaprendizaje y fomentan el aprendizaje de circuito doble.

Al principio son teorías adoptadas que se transformarán en empleadas a través del aprendizaje de habilidades y variables reguladoras nuevas.

Sus variables reguladoras son:

- ☐ Información válida.
- ☐ Elección libre e informada.
- ☐ Compromiso interno con las elecciones que se hacen, a fin de supervisar la efectividad de su implantación y poder detectar y corregir errores.

- Comprobación pública de las atribuciones negativas que el modelo I mantiene como privadas e indiscutibles.

Las estrategias para la acción correspondientes son:

- Control bilateral de las tareas, es decir, compartirlo con quienes poseen la competencia y son pertinentes para la implantación de la acción.
- Protección bilateral de sí mismo y de los demás.
- Asesoría e indagación bilateral combinadas.
- Atribuciones y evaluaciones bilaterales basadas en datos observables directamente.
- Confrontación pública de los puntos de vista en conflicto.

Esto lleva a las siguientes consecuencias:

- Mínimas relaciones defensivas interpersonales y de grupo.
- Nivel elevado de libertad de elección y compromiso interno.
- Nivel elevado de disposición a correr riesgos.
- Comprobación pública de las ideas.
- Colaboración de los individuos para ampliar la investigación.

Aplicación al puesto de trabajo

Definimos aquí el término *aplicación*¹³ como “*utilización observable en situación de trabajo*”. Supone una manifestación de la conducta y el traslado de lo aprendido a un contexto específico: el de trabajo.

Un *puesto de trabajo*¹⁴ consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados, basado en la especificación del puesto, que es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo.

El sistema de capacitación produce aprendizajes que son una condición para la tarea, pero lo que se busca es que la tarea se efectúe y esta es la etapa más difícil.

En toda situación de capacitación se presentan dos contextos que deben ser atendidos:

- Contexto de aprendizaje: ámbito en el cual tienen lugar las actividades de capacitación.
- Contexto de aplicación: ámbito de trabajo donde se utilizará lo aprendido.

De aquí se desprenden tres tipos de causas por las cuales no se aplica lo aprendido:

- Causas vinculadas al contexto de aprendizaje: atender al contexto de aprendizaje implica cuidar la calidad didáctica de los programas.
- Causas vinculadas al contexto de aplicación: atender al contexto de aplicación implica cuidar la factibilidad de las acciones de capacitación.
- Causas vinculadas con la relación entre ambos contextos: atender a la relación entre ambos contextos implica velar por los acuerdos necesarios para producir el resultado esperado.



Evaluación

Proponerse una actividad de capacitación y no preguntarse acerca del logro de sus objetivos, de los efectos secundarios positivos y negativos, de la razonabilidad del costo o del cumplimiento de los plazos acordados, es entregar al azar o a la arbitrariedad todo el proceso.

Por eso, la racionalidad más elemental exige la reflexión sistemática y rigurosa sobre la calidad de las actividades de capacitación que se planifican y se implementan¹⁵.

La evaluación consiste en un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado a la capacitación desde su inicio, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad mejorándola progresivamente¹⁶.

La evaluación, como instrumento de la capacitación, atiende a cinco objetivos principales:

- Correctivo: mejorar la acción de capacitación.
- Verificador: saber en qué medida han sido alcanzados los objetivos preestablecidos (seguimiento del plan de capacitación).
- Formativo: generar una oportunidad de aprendizaje para los que participan de la misma.
- Económico: medir la rentabilidad de la acción.
- Sociológico: medir los cambios producidos en el entorno (impacto de una acción estratégica).

Blake¹⁷ propone cuatro puntos del proceso de capacitación donde realizar la evaluación:

- 1 La relación que existe entre lo que se necesita y lo que se enseña, es decir, la relación que guarda lo que se enseña con la necesidad que determina que se haga una actividad de capacitación.
- 2 La diferencia entre lo enseñado y lo aprendido, o sea, el conjunto de nuevos comportamientos adquiridos por el participante en el acto educativo.
- 3 La diferencia entre lo aprendido y lo transferido a la tarea. Para cada uno de los participantes de un mismo programa de capacitación, esta dificultad será diferente, tanto por las características de las personas como de las situaciones que deberá enfrentar.
- 4 La permanencia en el tiempo de lo transferido a la tarea. Presenta la dificultad natural del deterioro que sufre todo aprendizaje en la medida en que no sea incorporado como una ruti-

na de trabajo. En estas situaciones se ingresa en una curva de olvido que sólo puede ser tratada con acciones de mantenimiento del aprendizaje.

Contexto de la capacitación

Contexto interno: Ambiente Organizacional

Los factores analizados nos permiten establecer las condiciones necesarias para que la capacitación brinde a quienes participan en ella la posibilidad de aprendizaje y aplicación de lo aprendido, pero para que se haga efectiva en la organización debe cumplir además con tres requerimientos fundamentales:

- Estar alineada con las ideas rectoras de la organización.
- Lograr arraigo en la cultura organizacional.
- Establecer acuerdos entre los actores involucrados.

Ideas rectoras¹⁸

Las ideas rectoras son las que marcan el rumbo a seguir por la empresa y son elaboradas, y muchas veces reelaboradas, por el nivel directivo de la misma.

Están conformadas por la visión, la misión y los valores. La visión es el qué, la imagen del futuro que deseamos crear. La misión es el porqué, la razón de ser de la organización. Los valores son el cómo y están relacionados con lo actitudinal. Se expresan a través de la conducta y ayudan a las personas con las decisiones cotidianas.

Cultura organizacional¹⁹

Schein considera la cultura como:

Un conjunto de creencias o supuestos básicos compartido por un grupo, adquirido a medida que aprende a resolver sus problemas de adaptación externa (al entorno) y de integración interna, que funcione lo suficientemente bien para considerarlo como válido y, por consiguiente, para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Por ello, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional.

Muchos fracasos en los procesos de capacitación muestran que se presta escasa atención a la cultura de la organización. Por lo tanto, es de suma importancia construir un diagnóstico de situación de la cultura prevalente, identificar los mecanismos necesarios para que ésta evolucione en la dirección que deseamos o pautar como esta nueva inserción se entroncará con la cultura precedente.

Acuerdos entre los actores involucrados²⁰

Para asegurar la viabilidad del proceso de capacitación cuya finalidad es la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo es necesario construir la *legitimidad de la capacitación*, proceso de diálogo a distintos niveles de la empresa sobre dónde estamos, qué queremos hacer, cómo debemos organizarnos y qué necesitamos aprender para hacerlo. Esta *red de diálogo organizativo* asegura que el programa sintetice aprendizajes y convicciones que se van construyendo en la organización; constituyéndose en el requerimiento más importante, ya que afecta a los dos anteriores, y más difícil de llevar a cabo de todo el proceso.

Es necesario lograr, mediante el diálogo, la corresponsabilidad de todas las personas implicadas en una necesidad de capacitación. La construcción de la misma es un aspecto fundamental a tener en cuenta desde el inicio del proceso de capacitación y supone el compromiso de quienes estén implicados en:

- La percepción de la necesidad de una acción transformadora.
- El acuerdo sobre las estrategias de resolución.
- La involucración posterior en el proceso, ya sea como participantes, instructores, especialistas temáticos o supervisando el seguimiento de la capacitación y sus resultados.

Contexto Externo: Medio Ambiente²¹

Para que una organización subsista debe ser capaz de responder a las demandas del medio ambiente.

La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio en tanto sea capaz de ayudar a la organización a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades.

Conclusión

La renovación de una institución exige modificar las estructuras de relación y requiere muchas más conversaciones, acuerdos y aprendizaje que la mera adquisición de algunas destrezas, por relevante que éstas sean.

En base a una observación crítica de la realidad organizacional, que por cierto es difícil de encontrar documentada, y a la bibliografía existente, podemos decir que muchas empresas tienen dificultades y limitaciones a la hora de aplicar el modelo propuesto. Podemos inferir los factores que más inciden.

En primer lugar está el factor tiempo, medido por la organización en términos económicos. Efectuar un diagnóstico de las situaciones problema de la empresa, llevar el aprendizaje a la acción y realizar el seguimiento de la aplicación al puesto de trabajo son tareas que requieren mucho tiempo, tanto de preparación como de realización.

En segundo lugar, como mencionamos a lo largo de este trabajo, para implementarlas se requieren muchas interacciones y acuerdos previos que involucren a todos los protagonis-

tas, desde el nivel directivo hasta los trabajadores, pasando por mandos medios, supervisores, clientes y proveedores internos. Aunque no podemos despreciar la influencia del factor tiempo, intervienen aquí fundamentalmente las teorías de la acción, tanto de las personas como de las organizaciones, que rigen las relaciones entre los miembros dificultando (o impidiendo) el diálogo y la discusión productiva que dan origen a los acuerdos.

En tercer lugar debemos considerar la cultura organizacional prevalente, tanto para adaptarse a ella como para transformarla, si fuere el caso. El choque con las pautas culturales vigentes es quizás la mayor barrera para efectivizar la capacitación, principalmente porque se trata de normas y reglas de juego tácitas aceptadas por todos los integrantes de la organización como válidas e indiscutibles.

Considerando lo expuesto, entendemos que para que la capacitación resulte efectiva las empresas deberían comenzar por *incorporar los fundamentos del aprendizaje organizacional*, el cual permitirá generar los cambios requeridos por los contextos interno y externo.

NOTAS

- ¹ PETRICK, J. - FURR, D. *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona, Gestión 2000, 1997, p. 30.
- ² En este punto tengo presente al autor BLAKE, O. *La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires, EPSO, 1987: "Las organizaciones le requieren al servicio de capacitación que éste les asegure:
 - . Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización.
 - . Que lo que se enseñe sea aprendido.
 - . Que lo aprendido sea trasladado a la tarea.
 - . Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo" (p. 6).
- ³ Definido en el *Diccionario Kapelusz de la Lengua Española*. Buenos Aires, Kapelusz, 1979, como "Masa pastosa empleada en albañilería para la trabazón de piedras, ladrillos, etc., y para revoque de paredes y techos".
- ⁴ PAIN, A. *Capacitación Laboral*. Buenos Aires, Novedades Educativas, 1996, pp. 59-70.
- ⁵ BLAKE, O. *La Capacitación...* Op. Cit., pp. 6-8.
- ⁶ PAIN, A. *Cómo evaluar las acciones de capacitación. Guía práctica para la reflexión y la acción*. Buenos Aires, Gránica, 1993, p. 47.
- ⁷ SCHVARSTEIN, L. *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1995, p. 60.
- ⁸ BLAKE, O.-ARTUS, C.-BARRETO, G. *¿Qué hago con la gente? Cómo se generan y cómo se detectan las necesidades de capacitación*. Buenos Aires, Tesis, 1990, p. 142.
- ⁹ GORE, E. *Aprendizaje y Organización*. Buenos Aires, Tesis, 1988, pp. 104-106. Tomamos el concepto de Aprendizaje Organizacional a partir de la metáfora de la organización como sistema viviente, que sostiene que las organizaciones deben lograr una buena adaptación o ajuste al ambiente.
- ¹⁰ GORE, E. *Aprendizaje...* Op. Cit., pp. 73-74.

- ¹¹ ARGYRIS, C. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México, Oxford University Press, 2001, pp. 359-363 y SCHÖN, D. *La formación de profesionales reflexivos*. Barcelona, Paidós, 1992, pp. 225-229.
- ¹² ARGYRIS, C. *Sobre el aprendizaje...* Op. Cit., pp. 83-90, 270, 361-365.
- ¹³ VÁZQUEZ MAZZINI, M. *El abismo entre el aula y el puesto*. Trabajo preparado para la acreditación del Seminario The Project Zero Classroom, Harvard Graduate School of Education. Texto inédito, julio de 1996, p. 4.
- ¹⁴ SHERMAN, A. - BOHLANDER, G. - SNELL, S. *Administración de Recursos Humanos*. México, International Thomson, 1999, pp. 44-45.
- ¹⁵ SANTOS GUERRA, M. *Como en un espejo. Evaluación cualitativa de centros escolares*. Buenos Aires, Magisterio del Río de La Plata, 1995, pp. 7-9.
- ¹⁶ CASANOVA, M. *Manual de evaluación educativa*. Madrid, La Muralla, 1997, pp. 20-21, 60-62. Cabe aclarar que si bien los conceptos de evaluación de los aprendizajes y evaluación de la capacitación difieren, procediendo por analogía podemos llegar a una definición apropiada para nuestro estudio.
- ¹⁷ BLAKE, O. *La Capacitación...* Op. Cit., pp. 88-89.
- ¹⁸ SENGE, P. *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México, Gránica, 1998, pp. 282-283.
- ¹⁹ Este apartado está basado en los siguientes autores:
BLAKE, O. *La Capacitación...* Op. Cit., p. 28.
OLIVERA, E. - RÁBAGO, C. "El aprendizaje organizacional: ¿un proceso natural?" en ADCA. *Libro de trabajos del XII Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación*. Buenos Aires, Buschi S. A., 2000, pp. 113-114.
ARGYRIS, C. *Sobre el aprendizaje ...* Op. Cit., pp. 6-7.
Cfr. SCHEIN, E. *Psicología de la Organización*. México, Prentice Hall Inc., 1980.
- ²⁰ Este apartado está basado en:
GORE, E. *La Educación en la Empresa*. Buenos Aires, Gránica, 1996, pp. 146, 153-159.
PAIN, A. *Cómo evaluar...* Op. Cit., pp. 65-67, 107-111.
- ²¹ GORE, E. *La Educación...* Op. Cit., pp. 100-104, 126.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDAO ZAPIOLA, C. - MARTÍNEZ, D. *Relaciones Industriales y Recursos Humanos en América Latina*. Buenos Aires, Federación Interamericana de Administración de Personal, 1995.
- AQUINO, J.-VOLA, R.-ARECCO, M.-AQUINO, G. *Recursos Humanos*. Buenos Aires, Macchi, 1996.
- ARGYRIS, C. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México, Oxford University Press, 2001.
- BLAKE, O. *La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires, EPSO, 1987.
- BLAKE, O. - ARTUS, C. - BARRETO, G. *¿Qué hago con la gente? Cómo se generan y cómo se detectan las necesidades de capacitación*. Buenos Aires, Tesis, 1990.

- CASANOVA, M. *Manual de evaluación educativa*. Madrid, La Muralla, 1997.
- CAVALLE, C. – NUENO, P. – ARGANDOÑA, A. *La Gestión de Empresas Hoy*. Barcelona, Folio S. A., 1997.
- DAROS, W. *Introducción a la epistemología popperiana*. Rosario, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, 1996.
- DAVIS, K. - NEWSTROM, J. *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Mc Graw-Hill, 1999.
- DE GEUS, A. *La empresa viviente*. Buenos Aires, Gránica, 1998.
- DRUCKER, P. *La sociedad poscapitalista*. Barcelona, Apóstrofe, 1993.
- ECO, U. *Como se hace una tesis*. Barcelona, Gedisa, 1994.
- FERRARO, E. *Administración de los Recursos Humanos 2001*. Buenos Aires, Valletta, 2001.
- GARVIN, D. “Crear una organización que aprende” en HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestión del Conocimiento*. Bilbao, Deusto, 2000.
- GIL, I.-RUIZ, L.-RUIZ J. *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid, Mc Graw-Hill, 1997.
- GORE, E. *Aprendizaje y Organización*. Buenos Aires, Tesis, 1988.
- GORE, E. *La Educación en la Empresa*. Buenos Aires, Gránica, 1996.
- GORE, E.-VÁZQUEZ MAZZINI, M. *La organización que enseña y aprende*. Texto inédito, 2002.
- KIRKPATRICK, D. *Evaluating Training Programs. The four levels*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1998.
- LABRADO, M.-CANTÓN, R.-DEL CAMPO, G. *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo*. Barcelona, Gestión 2000, 1996.
- LAFOURCADE, P. *Evaluación de los aprendizajes*. Buenos Aires, Kapelusz, 1969.
- LUCERO, R. “Políticas públicas para Pymes. Las experiencias territoriales. El caso del IMPTCE” en <http://www.unlz.edu.ar/catedras/s-capac-desarr/artic2.htm>. (31/07/03).
- MINTZBERG, H. - QUINN, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.
- MISISCHIA, B. *Cambio y capacitación laboral* en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cambio.htm>. (31/07/03).
- NONAKA, I. “La empresa creadora de conocimiento” en HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestión del Conocimiento*. Bilbao, Deusto, 2000.
- OLIVERA, E.-RÁBAGO, C. “El aprendizaje organizacional: ¿un proceso natural?” en ADCA. *Libro de trabajos del XII Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación*. Buenos Aires, Buschi S. A., 2000.
- OIT.CINTERFOR. *Hacia un nuevo paradigma de la formación y capacitación de recursos humanos* en http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/1999/triparti/libro_i/vi/. (04/08/03).
- PAIN, A. *Capacitación Laboral*. Buenos Aires, Novedades Educativas, 1996.
- PAIN, A. *Cómo evaluar las acciones de capacitación. Guía práctica para la reflexión y la acción*. Buenos Aires, Gránica, 1993.

- PAIN, A. *Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación*. Barcelona, Gránica, 1996.
- PETRICK, J.- FURR, D. *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona, Gestión 2000, 1997.
- PINEDA, E.- de ALVARADO, E.- de CANALES, F. *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud*. Washington, Organización Panamericana de la Salud, 1994.
- QUEZADA MARTÍNEZ, H. *Diagnóstico de necesidades de capacitación* en http://www.sht.com.ar/archivo/temas/diagnostico_capacitacion.htm. (04/08/03).
- SANTOS GUERRA, M. *Como en un espejo. Evaluación cualitativa de centros escolares*. Buenos Aires, Magisterio del Río de La Plata, 1995.
- SCHEIN, E. *Psicología de la Organización*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1982.
- SCHÖN, D. *La formación de profesionales reflexivos*. Barcelona, Paidós, 1992.
- SCHVARSTEIN, L. *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Paidós, 1998.
- SCHVARSTEIN, L. *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1995.
- SENGE, P. *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México, Gránica, 1998.
- SENGE, P.-ROBERTS, C.-ROSS, R.-SMITH, B.-KLEINER, A. *La Quinta Disciplina en la práctica*. Barcelona, Gránica, 1998.
- SERRA, R. *Estrategias de negocios. Estrategia, conceptos fundamentales*. Buenos Aires, Coyuntura, 2000.
- SHERMAN, A.-BOHLANDER, G.-SNELL, S. *Administración de Recursos Humanos*. México, International Thomson, 1999.
- TOFFLER, A. *El cambio del poder*. Barcelona, Plaza & Janés, 1999.
- TOFFLER, A. *La tercera ola*. Barcelona, Plaza & Janés, 1980.
- VÁZQUEZ MAZZINI, M. *¿Quiénes participan en la generación de conocimiento?* Texto inédito, 2002.
- VÁZQUEZ MAZZINI, M. *El abismo entre el aula y el puesto*. Trabajo preparado para la acreditación del Seminario The Project Zero Classroom, Harvard Graduate School of Education. Texto inédito, 1996.
- VÁZQUEZ MAZZINI, M. “El contenido de la capacitación: Un punto de llegada” en Blake, Bronstein, Kort, Leoni, Provenzano, Szvarc, y Vázquez Mazzini. *Diseño educativo*. Buenos Aires, Macchi, 2001.
- VÁZQUEZ MAZZINI, M. *La fragmentación organizativa*. Texto inédito, 1999.
- VÁZQUEZ MAZZINI, M. *Las redes sociales y la gestión del conocimiento. Un ejemplo de la industria petrolera en Argentina*. Material del Seminario Capacitación Laboral, Universidad de San Andrés. Texto inédito, 2000.